



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH INOVACE VE FORMĚ PUBLIKACE V MALÉM  
PODNIKU**

PROPOSAL OF INNOVATION IN THE FORM OF PUBLICATION IN A SMALL BUSINESS

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Alena Žáková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Nina Bočková, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Alena Žáková**  
Studijní program: Ekonomika podniku  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. Nina Bočková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh inovace ve formě publikace v malém podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíl práce a postupy zpracování  
Teoretická východiska – inovace, konkurenceschopnost  
Pohled podnikatelský subjektů na inovace v současnosti  
Analýza podniku  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použitých zdrojů  
Seznam použitých obrázků  
Seznam použitých tabulek  
Seznam použitých grafů  
Seznam příloh

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavní cílem bakalářské je vytvoření vlastní inovace formou e–booku pro podnik.

### Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpožívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0-32-2.

HAVLÍČEK, Karel. Management & controlling: malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. Eupress. ISBN 978-80-7408-056-2.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 4.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT. Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-8-251-1466-7.

VEBER, Jaromír. Management inovací. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Táto bakalárska práca sa zaoberá problematikou inovácií v podnikoch s konkrétnou aplikáciou pre účtovnú spoločnosť AF. Prvá časť práce je zameraná na teoretické východiská spojené s problematikou inovácií. V analytickej časti je spoločnosť AF charakterizovaná z hľadiska základných údajov a je podrobená strategickým analýzám PESTLE a SWOT. Súčasťou práce je aj dotazníkový prieskum, na základe ktorého bol vytvorený vlastný návrh inovácie vo forme edukatívneho e-booku pre spoločnosť AF. Návrh inovácie bol taktiež podrobený validácii pomocou metódy výpočtu čistej súčasnej hodnoty.

## **Kľúčové slová**

inovácia, podnikanie, živnostník, e-book, PESTLE, SWOT, Čistá Súčasná Hodnota, dotazníkový prieskum

## **Abstract**

This bachelor thesis deals with the issue of innovation in companies with a specific application for the accounting company AF. The first part of the work is focused on the theoretical basis associated with the issue of innovation. In the analytical part, the company AF is characterized in terms of basic data and is subjected to strategic analyses PESTLE and SWOT. Part of the work is also a questionnaire survey, based on which was created own proposal for innovation in the form of an educational e-book for company AF. The innovation proposal was also validated using the Net Present Value calculation method.

## **Keywords**

innovation, business, self-employed, e-book, PESTLE, SWOT, Net Present Value, questionnaire survey

### **Bibliografická citácia**

ŽÁKOVÁ, Alena. *Návrh inovace ve formě publikace v malém podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135002>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Nina Bočková.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.

Prehlasujem, že citácia z použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Zb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 15.05. 2021

.....

podpis študenta

### **Pod'akovanie**

Chcela by som pod'akovať vedúcej mojej práce pani Ing. Nine Bočkovej, Ph.D., za jej odborné vedenie a cenné rady. Tiež by som chcela pod'akovať spoločnosti AF za poskytnutie všetkých potrebných údajov a informácií. Nakoniec by som chcela pod'akovať mojej rodine a priateľovi za pomoc a podporu behom môjho celého štúdia, hlavne pri písaní bakalárskej práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA .....	12
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ.....	14
1.1. Vymedzenie pojmu Inovácia .....	14
1.1.1. Definícia pojmu inovácia .....	14
1.1.2. Inovácie podľa J. A. Schumpetera .....	15
1.1.3. Inovácie podľa P. F. Druckera.....	16
1.1.4. Inovácie podľa F. Valentu .....	17
1.1.5. Pohľad OECD na inovácie .....	17
1.2. Typy inovácií .....	18
1.3. Stupne inovácií podľa F. Valenta.....	20
1.4. Financovanie inovácií.....	21
1.4.1. Financovanie inovácií vlastnými zdrojmi .....	22
1.4.2. Financovanie inovácií cudzími zdrojmi .....	23
1.4.3. Ďalšie možnosti financovania .....	24
1.5. Inovačný model v malom a strednom podniku.....	24
1.5.1. Vyhľadávanie príležitostí .....	25
1.5.2. Analýza zdrojov .....	26
1.5.3. Inovačný plán.....	27
1.6. Motívy k inovovaniu .....	28
1.7. Riziká inovácií a podnikateľských subjektov .....	29
1.8. Druhy strategických analýz .....	30
1.8.1. SWOT analýza .....	30
1.8.2. PESTLE analýza .....	31
1.9. Čistá súčasná hodnota .....	32



1.10.	Dotazníkový prieskum .....	34
2.	POHĽAD PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV NA INOVÁCIE V SÚČASNOSTI .....	35
3.	ANALÝZA SPOLOČNOSTI .....	40
3.1.	Charakteristika podniku.....	40
3.1.1.	Základné údaje o spoločnosti.....	40
3.1.2.	História spoločnosti.....	41
3.1.3.	Predmet podnikania.....	41
3.1.4.	Organizačná štruktúra podniku .....	41
3.1.5.	Popis cieľov spoločnosti.....	42
3.1.6.	Aktuálny stav spoločnosti.....	42
3.2.	PESTLE analýza .....	43
3.3.	Dotazníkový prieskum .....	49
3.3.1.	Výsledky dotazníkového prieskumu .....	50
3.3.1.1.	Charakteristika respondentov .....	50
3.3.1.2.	Vzťah respondentov k podnikaniu .....	51
3.3.1.3.	Postoj respondentov k navrhovanej inovácii (e-booku).....	53
3.4.	SWOT analýza .....	58
4.	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	62
4.1.	Návrh na inováciu vo forme e-booku.....	62
4.2.	Plán navrhovanej inovácie .....	64
4.2.1.	Časový harmonogram .....	64
4.2.2.	Odhadované náklady na inováciu .....	66
4.2.3.	Financovanie inovácie .....	68
4.2.4.	Predpokladané scenáre po zavedení inovácie .....	68
4.2.5.	Odhad budúcich peňažných príjmov.....	70

4.3. Čistá súčasná hodnota .....	73
ZÁVER .....	75
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	77
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV .....	80
ZOZNAM TABULIEK .....	81
ZOZNAM OBRÁZKOV .....	82
ZOZNAM GRAFOV .....	83
ZOZNAM PRÍLOH .....	84

# ÚVOD

Inovácia – pojem, ktorému je v dnešnej dobe venovaná čoraz väčšia pozornosť. Inovácie sú často spájané s konkurenčnou výhodou, dlhodobým ziskom a akousi zárukou úspechu v podnikaní. Vo väčšine prípadov sú však späté aj s určitým rizikom. Inováciami, ich charakterom a využiteľnosťou sa mnohí zaoberali už v minulosti a bolo im venované množstvo odborných publikácií. Pre príklad možno uviesť Schumpetera, Druckera alebo Valenta, ktorým sú venované úvodné podkapitoly práce.

Nakoľko v každom odvetví prebieha istý konkurenčný boj o získanie nových potenciálnych zákazníkov alebo klientov, ani v prípade spoločností, ponúkajúcich účtovné alebo daňové služby tomu nie je inak. Rovnako súčasná situácia, epidémia koronavírusu a s ňou spojená ekonomická kríza, jasne ukazuje ako dôležité je pre podniky vyznať sa v oblasti inovácií pre udržanie si pozície vo svojom segmente a zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti.

Ani momentálna, nepriaznivá situácia neodradila ľudí od ich plánovaného alebo rozbiehajúceho sa podnikania. Práve naopak. V poslednej dobe začínajú taktiež byť veľmi atraktívne povolania ako freelanceri či influenceri. Stále však pomerne veľké množstvo začínajúcich podnikateľov nevie, čo všetko podnikanie obnáša, aké majú práva, povinnosti, či riziká.

V rámci bakalárskej práce som sa preto rozhodla vytvoriť vlastný návrh inovácie – edukatívny e-book pre spoločnosť AF, v ktorej som absolvovala odbornú prax a zároveň v nej pracujem. Navrhovaná inovácia by mohla byť pre spoločnosť prínosná napríklad pri získavaní nových klientov na dlhodobú spoluprácu. E-book by taktiež mohol zvýšiť jej konkurencieschopnosť na trhu, keďže je v Brne v segmente účtovných spoločností pomerne veľká konkurencia. Po dohode s vedením spoločnosti, je táto práca venovaná vytvoreniu e-booku, ktorý by mal pomôcť vysvetliť základné znalosti o podnikaní potenciálnym klientom, akými sú začínajúci freelanceri, influenceri, či iní začínajúci podnikatelia.

## CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je vytvorenie vlastnej inovácie vo forme e – booku pre spoločnosť AF.

Medzi čiastkové ciele, ktoré sú nevyhnutné pre naplnenie hlavného cieľa, je možné zaradiť:

- analýzu súčasného stavu podnikateľského prostredia,
- dotazníkový prieskum,
- vyhodnotenie dát získaných od respondentov,
- vytvorenie zoznamu zdrojov potrebných na vytvorenie inovácie,
- výpočet čistej súčasnej hodnoty pomocou dynamickej metódy,
- spracovanie a vysvetlenie jednotlivých informácií, vhodných pre začínajúcich podnikateľov.

V teoretickej časti po vymedzení a zedefinovaní pojmu „inovácie“, nasleduje ich klasifikácia podľa jednotlivých typov a stupňov. Ďalšou dôležitou témou, s ktorou je príprava a realizácia inovačných aktivít spojená, je financovanie inovácií. V podkapitolách teoretickej časti sú zahrnuté témy popisujúce financovanie inovácií pomocou vlastných, cudzích a verejných zdrojov. Teoretická časť obsahuje aj témy ako sú riziká spojené s inovačnými aktivitami, motívy inovovania či inovačný plán.

Analytická časť práce obsahuje charakteristiku podniku, aktuálny stav spoločnosti, ale aj strategické analýzy ako SWOT a PESTLE. Pričom na zber primárnych dát práce je použitý dotazníkový prieskum.

V závere analytickej časti je posudzovaný záujem o plánovanú inováciu zo strany cieľovej skupiny na základe dát získaných z dotazníkového prieskumu, ktorý bol rozposielaný respondentom venujúcim sa freelancingu a influencerstvu prostredníctvom sociálnych sietí.

Praktická časť bakalárskej práce je venovaná vytvoreniu vlastného návrhu inovácie – edukatívneho e-booku, ktorého ukážka je zobrazená v Príloha č. 5 bakalárskej práce. Súčasťou praktickej časti je aj plán navrhovanej inovácie, ktorý sa týka výpočtu odhadovaných nákladov, financovania e-booku, predpokladaných scenárov po zavedení inovácie a výpočtu odhadovaných budúcich peňažných príjmov. Všetky vyčíslené

hodnoty v tejto časti sú uvedené v cenách bez DPH. V závere praktickej časti je spravený výpočet čistej súčasnej hodnoty, pomocou ktorého bolo zistené, či sa investícia do navrhovanej inovácie podniku oplatí.

# 1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Aj súčasné úspešné svetové spoločnosti, ako napríklad Apple, Microsoft alebo Tesla, ktoré kedysi začínali ako malé podniky, sú dnes hlavne vďaka inováciám zaradované medzi najvplyvnejšie firmy sveta. Stoja za nimi vizionári, inovátori a úspešní podnikatelia, ktorým k úspechu a dosiahnutiu zisku stačil dobrý nápad, istá vízia, výhoda „prvého“ a zrealizovanie ich ideí. Ani v dávnej minulosti neboli inovácie niečo nemožné, hoci prístup k informáciám bol oproti dnešnej dobe značne obmedzený. Vynálezcovia ako napríklad Leonardo Da Vinci, Thomas Alva Edison alebo svetoznámy architekt Antoni Gaudí, svojimi inovatívnymi dielami významne ovplyvnili celé ľudstvo (1, s. 59). V dnešnej dobe sú inovácie používané ako jeden z hlavných prostriedkov na zvýšenie konkurencieschopnosti v rámci rastúcich spoločností.

Väčšina inovácií nemusí byť nutne postavená na vyriešení zložitého technického problému. Často stačí jednoduchá myšlienka, prinášajúca niečo nové, odlišné, či emocionálne. Skrátka niečo, čo zaujme a získa si svojich fanúšikov (1, s. 59). Podstatnú rolu v problematike inovácií hrá aj čas. Nie vždy totižto stačí prísť na trh s novým produktom, ale často je potrebné byť rýchlejší než konkurencia (2, s. 7).

## 1.1. Vymedzenie pojmu Inovácia

### 1.1.1. Definícia pojmu inovácia

Pod pojmom „inovácia“ sa skrýva množstvo definícií a popisov, nakoľko chápanie tohto slova je pomerne široké a nejednotné. Samotný pojem pochádza z latinského slova „innovare“, čo v preklade znamená obnovovať, vnieť niečo nové (3, s. 299). V ekonomickom zmysle ide o nové alebo zdokonalené produkty, výrobné procesy a iné aktivity podniku spojené s komerčným efektom (4, s. 9).

V nasledujúcich interpretáciách sú zobrazené definície ekonomických teoretikov a mysliteľov, ktorí sa problematike inovácií venovali.

*„Inovácia je špecifickým nástrojom podnikateľov, prostriedkom, ktorého pomocou využívajú zmeny ako príležitosti pre podnikanie v odlišnej oblasti alebo poskytovaní odlišných služieb. Môžu byť prezentované ako teoretická disciplína, ktorá sa dá naučiť a ktorú možno prakticky využívať. Podnikatelia musia cieľavedome hľadať zdroje*

*inovácií, to znamená zmeny a ich symptómy, ktoré sú signálom príležitosti k úspešným inováciám. A musí poznať a vedieť aplikovať princípy úspešných inovácií.*“ (3, s. 299).

*„Každá organizácia, nie len výrobný podnik, musí mať jednu základnú schopnosť: INOVOVAŤ.“* (1, s. 43).

*„Firmy dosahujú konkurenčné výhody na základe aktu inovácie. Pristupujú k inovácii v jej najširšom zmysle, vrátane ako nových technológií, tak nových spôsobov vykonávaní činností.“* (5, s. 45).

*„Vytvor najlepšiu pastičku na myši a svet si vyšliape cestu k твоjim dverám.“* (6, s. 139).

### **1.1.2. Inovácie podľa J. A. Schumpetera**

Moravský rodák, Josef Alois Schumpeter, bol uznávaným svetovým ekonómom, pôsobil aj vo funkcii rakúskeho ministra financií. Prezývaný bol aj ako „duchovný otec“ vedy o inováciách, nakoľko venoval tejto problematike veľké množstvo svojich vedeckých prác (2, s. 8).

J. A. Schumpeter vypracoval teóriu systému inovácií už pred 1. svetovou vojnou. Pojem inovácie vnímal ako:

- výrobu nového výrobku, ktorý nie je spotrebiteľom ešte známy alebo existujúceho statku, ktorý je novej kvality;
- zavedenie novej výrobnéj metódy, ktorá je pre dané priemyslové odvetvie prakticky neznáma;
- otvorenie nového trhu, na ktorom doteraz nebolo zastúpené dané priemyslové odvetvie;
- získanie nového zdroju surovín alebo polotovarov bez ohľadu na to, či tento zdroj už predtým existoval;
- zmeny v riadení a organizácii výroby (7, s. 55).

Dôležité je uvedomiť si, prečo dochádza k technickým zmenám a prečo firmy inovujú. Schumpeter vo svojich prácach vysvetlil, že dôvodom je dosahovanie trvalého príjmu, pretože nové materiály, technické prostriedky, technologické postupy a procesy sú pre podnikateľa zdrojom určitých výhod. Výsledkom takýchto inovačných aktivít sú nižšie náklady vzniknuté vyššou produktivitou z procesnej inovácie. V prípade patentu

inovovaného výrobku môže firma získať monopolné postavenie, čo umožňuje stanoviť napríklad vyššiu cenu (7, s. 55).

Je dôležité spomenúť, že Schumpeter pokladal za inovácie len prvé uvedenie na trh nového výrobku, suroviny, technického postupu a pod., tzn. prvú materializáciu určitej myšlienky (intervencie). Všetkých ostatných výrobcov vnímal ako imitátorov.

Väčšina súčasných autorov však od myšlienky „Schumpeterov triády“ (invencie – inovácie – imitácie) ustupuje a za inováciu považujú všetko, kedy je výrobok nový z hľadiska jeho výrobcu (8, s. 152).

### **1.1.3. Inovácie podľa P. F. Druckera**

Schumpeter nebol jediný, ktorý definoval pojem inovácia. Peter F. Drucker jeden z hlavných mysliteľov dvadsiateho storočia, vydal publikáciu venovanú inováciám a ich väzbe na podnikateľské prístupy. Ponímal inovácie podobne ako J. A. Schumpeter, ale predovšetkým vo vzťahu k podnikateľovi.

Prišiel s názorom, že inovačné aktivity začínajú analýzou príležitostí. Tieto inovačné príležitosti vnímal vo vnútri organizácie, ale aj mimo nej. Medzi tie vnútorné príležitosti radil:

- nečakané úspechy organizácie a jej neočakávané nezdary, ako aj neočakávané úspechy a nezdary konkurentov;
- odchýlky hlavne vo výrobnom a distribučnom procese, poprípade v chovaní zákazníkov;
- potreby procesu;
- zmeny v rámci podnikateľského odvetvia a zmeny tržnej štruktúry.

Ku vonkajším príležitostiam organizácie zase zaraďoval demografické zmeny, nové poznatky, zmeny v poňatí a vnímaní (9, s. 78).

Drucker odporúčal vyhýbať sa inováciám, ktoré vedú k rozširovaniu diverzifikácie, triešteniu síl a zdrojov. Inovácie by podľa neho mali byť pružne overené na malom trhu s možnosťou ľahkých zmien. Cieľom musí byť dosiahnutie vedúceho postavenia v danom prostredí, inak sa vytvára priestor pre konkurenciu (9, s. 77).



#### 1.1.4. Inovácie podľa F. Valentu

Posledným ekonómom uvedeným v tejto práci je František Valenta – zakladateľ teórie inovácií v Čechách. Bol významným pokračovateľom J. A. Schumpetera v oblasti teórie inovácií aplikovanej na podnikovú prax a ekonomické cykly.

Avšak, Valenta poňal inovácie širšie v porovnaní so J. A. Schumpeterom a chápal ich nasledovne: „*Akúkoľvek zmenu vo vnútornej štruktúre výrobného organizmu označujeme ako inováciu.*“ Ide podľa neho o akýkoľvek prechod od pôvodného k novému stavu. Valenta tiež pripomína, že nie každá zmena je zmenou k lepšiemu a nie každá novinka má nutne pozitívne efekty. Vedľa pozitívnych inovácií existujú aj inovácie záporné, negatívne, ako dôsledky zápornej ľudskej aktivity (10, s. 75).

#### 1.1.5. Pohľad OECD na inovácie

Inovácie a inovačné aktivity – pojmy, ktoré sa dostali do popredia už v minulosti, sa stávajú predmetom vážneho záujmu vládnych exekutív, verejných štatistik, bánk, vzdelávacích inštitúcií a pod. Avšak, rozhodujúca úloha prislúcha podnikom (9, s. 42).

OECD – „The Organisation for Economic Co-operation and Development“, teda v preklade Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj, je medzinárodná organizácia zaoberajúca sa vytváraním politík pre lepší život (11). Problematika inovácií patrí k hlavným témam, ktorým sa organizácia vo svojich štúdiách venuje. Inovácie chápe v zmysle vytvárania a šírenia nových produktov, postupov a metód, ktoré sa môžu stať významnou súčasťou riešenia hospodárskeho rastu. Inovácie je možné hľadať aj mimo podnikovej oblasti, v témach, ktoré sú v dnešnej dobe považované za veľmi aktuálne pre väčšinu populácie sveta. Sú vnímané aj ako pomoc pri riešení naliehavých sociálnych a globálnych problémov, pri meniacej sa klíme alebo dokonca ako pomoc v snahe podporiť udržateľný rozvoj našej planéty (9, s. 43).

V inovačnej stratégii organizácie sa uvádza, že vládna exekutíva má hlavnú úlohu pri podpore vhodného prostredia pre inovácie, zaistení financií pre výskum a riešení prekážok, ktoré bránia v rozvoji inovácii. Táto stratégia stanovuje priority, ktorými by sa mal tvorca vládnych politík držať:

- posilňovať investície do inovácií;
- využívať prínos digitálnej ekonomiky;

- investovať do podoby efektívneho systému tvorby a šírenia znalostí;
- zlepšiť riadenie a uskutočňovanie inovačnej politiky (9, s. 43).

V podkapitole nižšie bude organizácia OECD ešte spomenutá kvôli roztriedeniu inovácií podľa jednotlivých typov.

## 1.2. Typy inovácií

V úvode práce boli zobrazené viaceré definície pojmu „inovácia“, pretože chápanie tohto slova je pomerne široké a nejednotné, o čom svedčia aj rôzne názory ekonómov a mysliteľov, ktorí sa problematike venovali. Podobne je tomu aj pri rozdelení inovácií na jednotlivé typy, pričom vždy záleží, z akého hľadiska je inovácia posudzovaná.

K najčastejšie využívanej typológii inovácií z pohľadu vecného hľadiska patrí rozdelenie inovácií podľa tretej verzie Oslo manuálu. OECD prvýkrát v roku 1992 publikovala tzv. Oslo manuál, zaoberajúci sa témami spojenými s inováciami (12, s. 21).

Z vecného hľadiska sa inovácie členia na produktové, procesné, marketingové a organizačné.

**Produktové inovácie** predstavujú zavedenie nových alebo významne zlepšených výrobkov alebo služieb. Významné zlepšenia sa môžu prejaviť napríklad v technických špecifikáciách, komponentoch, materiáloch, software-och atď. Nové produkty sa od svojich predchodcov líšia svojimi charakteristikami alebo zamýšľaným využitím. Cieľom výrobných inovácií býva najčastejšie náhrada zastaralých výrobkov výrobkami zdokonalenými a príprava úplne nových výrobkov (12, s. 113).

**Procesná inovácia** spočíva v zavedení novej alebo výrazne zlepšenej produkcie alebo dodávateľských metód. Môže sa jednať napríklad o podstatné zmeny v zariadení, v software-i alebo v zlepšení techniky. Tieto inovácie môžu viesť k zníženiu materiálnej spotreby a mzdových nákladov, zlepšeniu pracovných podmienok, či k zlepšeniu životného prostredia (12, s. 113).

**Marketingové inovácie** predstavujú zavedenie novej marketingovej metódy, ktorá nebola nikdy predtým v podniku používaná. Nová marketingová metóda zahŕňa zmeny v designe alebo balení produktu, umiestňovaní produktu, propagácii produktu alebo v stanovovaní cien (12, s. 114).

**Organizačné inovácie** môžu spočívať v zavedení novej organizačnej metódy v podnikových alebo v obchodných praktikách, v organizácii pracovného miesta alebo v externých vzťahoch. Môže ísť napríklad o zmeny vo vytvorení nových typov spolupráce s dodávateľmi alebo o outsourcing (12, s. 115).

Autori Joe Tidd, John Bessant a Keith Pavitt, ktorí v knihe „*Řízení inovací*“ zobrazili inováciu ako istú zmenu, pričom táto zmena môže nadobúdať rôzne formy (13, s. 2). Jestvujú štyri širšie kategórie zmien, tzv. 4P inovácie:

- $P_1$  inovácia (**inovácia produktu**) – ide o zmenu, vylepšenie produktov alebo služieb, ktoré daná organizácia ponúka;
- $P_2$  inovácia (**inovácia procesu**) – zmena nastáva v spôsobe, akým sú produkty alebo služby vytvárané a dodávané;
- $P_3$  inovácia (**inovácia pozície**) – zmena kontextu, v ktorom sa určité produkty alebo služby uvádzajú na trh;
- $P_4$  inovácia (**inovácia paradigmy**) – ide o zmenu v základnom mentálnom modeli, ktorý tvorí rámec toho, čo podnik robí (2, s. 11).

Príkladom produktovej inovácie môže byť nový design auta alebo nový druh domáceho kina. Pri inovácii procesu môže ísť o zmenu vo výrobnom procese, v spôsobe vybavovania poistnej udalosti alebo sa môže jednať o zmenu zariadení použitých pri výrobe auta. Podľa autorov spomenutých vyššie, inovácia nastáva aj vtedy, keď dôjde ku zmene vnímania pozície zavedeného procesu alebo produktu v určitom kontexte. Príkladom môže byť firma, ktorá dlhé roky vyrábala nápoj pôvodne určený na pomoc deťom a invalidom v období rekonvalescencie. Časom bola výroba nápoja ukončená a s novým nápojom firma zacielená na fitness trh. V tomto prípade by išlo o inováciu pozície. K prípadom inovácií paradigmy, kde ide o zmenu mentálneho modelu, patria napríklad nízko nákladové aerolínie, uzatváranie finančných služieb online prostredníctvom internetu alebo zmena pozície určitých nápojov na luxusné „designové“ produkty (2, s. 11-12).

### 1.3. Stupne inovácií podľa F. Valenta

Akákoľvek inovácia vo svojej podstate spôsobí väčšie alebo menšie vzdialenie výrobkov alebo procesov od ich pôvodného stavu. Jedná sa o akúsi vývojovú vzdialenosť, v literatúre často označovanú pod pojmom „stupeň inovácie“.

František Valenta vytvoril ucelenú teóriu inovácií, v ktorej pôvodne utriedil inovácie do desiatich stupňov, od nultého po deviaty. Odborné texty rozčleňujú inovácie podľa stupňa zložitosti na desať pozitívnych inovácií a do troch skupín – inovácie racionalizačné, inkrementálne (prírastkové) a radikálne. Toto členenie inovácií sa dá spresňovať. Sám autor klasifikácie inovácií neskôr rozšíril členenie o stupeň „mínus n“ (10, s. 75).

Ak nastane zmena vo vnútornej štruktúre výrobného organizmu, nastáva inovácia. Takáto inovácia zahŕňa žiadané a vedome pripravované zmeny, ale aj zmeny samovoľné, alebo nechcené. Podľa ich rozsahu a významu rozlišuje autor klasifikácie inovácií do jedenástich stupňov:

**Tabuľka č. 1: Stupne inovácií**

(Zdroj: 14, s. 46)

Stupeň (rad) inovácie	Označenie	Čo sa zachováva	Čo sa mení	Príklad
mínus „n“	degenerácia	nič	úbytok vlastností	opotrebenie
0	regenerácia	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
	<b>RACIONALIZÁCIA</b>			
1	zmena kvanta	všetky vlastnosti	počet faktorov	d'alšie pracovné sily
2	intenzita	kvality a prepojenie	rýchlosť operácií	zrýchlený posun pásov
3	reorganizácia	kvalitatívne vlastnosti	deľba činnosti	presuny operácií

4	kvalitatívna adaptácia	kvalita pre užívateľa	väzba na iné faktory	technologické konštrukcie
	<b>KVALITATÍVNE INOVÁCIE</b>			
5	variant	konštrukčné riešenie	čiastková kvalita	rýchlejší stroj
6	generácia	konštrukčná koncepcia	konštrukčné riešenie	stroj s elektronikou
7	druh	princíp technológie	konštrukčné koncepty	tryskový stav
8	rod	príslušnosť ku kmeňu	princíp technológie	netkaná textília, vznášadlo
	<b>TECHNOLOGICKÝ PREVRAT - MIKROTECHNOLÓGIA</b>			
9	kmeň	nič	prístup k prírode	génová manipulácia

Ako je možné vidieť z Tabuľka č. 1, popri pozitívnych zmenách môžu nastať aj zmeny, ktoré predstavujú inovácie záporných stupňov, tzv. degeneráciu. Sú vyvolané napríklad opotrebením výrobných zariadení. Ako bolo už v práci uvedené, pri pozitívnych inováciách existujú aj inovácie záporné, negatívne, ako dôsledky zápornej ľudskej aktivity (10, s. 75-76).

#### 1.4. Financovanie inovácií

Príprava a realizácia inovácii je spojená s nákladmi, ktoré smerujú do výskumu, vývoja, prípravy novej výroby, prieskumu trhu, propagácie, distribúcie atď. Ako to už vyplýva z predchádzajúcej vety, s uskutočnením inovácie sa viaže množstvo výdavkov, pričom sa väčšinou nejedná o zanedbateľné čiastky (8, s. 160).

Existujú dokonca aj webové stránky zaoberajúce sa tzv. „crowdfundingom“, čo v skratke znamená kolektívne financovanie rôznych podnikateľských nápadov a inovácií. Je

zrejme, že veľká časť podnikateľských nápadov vzniká v prostredí, ktoré zvyčajne nemá dostatok finančných prostriedkov, potrebných na zafinancovanie inovačného zámeru. V takom prípade je podnik nútený využiť finančné prostriedky z iných zdrojov. Podnik použije cudzí kapitál k realizácii vlastného inovačného nápadu.

Predstavitelia organizácie si musia skôr ako zaujmú stanovisko v prijímaní investičných rozhodnutí uvedomiť, že s použitím cudzieho kapitálu na uskutočnenie inovačného nápadu na seba berú záväzok – podeliť sa o vzniknuté výnosy s poskytovateľom kapitálu.

Rozhodnutie vedenia podniku o tom, akým spôsobom bude realizovať inovačný plán a či vôbec inovácia nastane, môže výrazne ovplyvniť budúci rozvoj podnikania (8, s. 106). Je ešte dôležité podotknúť, že nie vždy sa investícia vráti tak, ako to podnik očakával.

#### **1.4.1. Financovanie inovácií vlastnými zdrojmi**

K vlastným zdrojom interného charakteru patria odpisy a zisk. Výhodou zisku je, že nedochádza ku zvyšovaniu objemu záväzkov a posilnením vlastného kapitálu ziskom sa znižuje riziko zadlženia firmy. Nevýhoda je v tom, že zisk sa nedá považovať za úplne stabilný zdroj.

Najľahšou cestou k financovaniu nového projektu je nájdenie zdroja vo vnútri spoločnosti s istou podnikateľskou históriou. Takáto spoločnosť už v minulosti vytvorila určitú hodnotu, ktorá sa v rozvahe nachádza pod pojmom „Vlastný kapitál“. Zdroje sú vložené vlastníckmi, vytvorené vlastnou činnosťou podniku a zdroje získané bezplatne. Vlastný kapitál je hlavným nositeľom podnikateľského rizika (9, s. 210).

Aj prieskum č. 63 AMSP ČR zaoberajúci sa inováciami v stredných a malých podnikoch a živnostníkov ČR ukázal, že: *„Inovácie v malých a stredných českých podnikoch sú vo väčšine prípadov financované vlastnými zdrojmi podniku (vlastným kapitálom). Až 68 % českých firiem využíva vlastné zdroje na realizáciu inovácií a iba 11 % podnikov využíva iné zdroje.“*. Zvyšných 21 % tvoria firmy, ktoré si financujú svoje inovácie z vlastných zdrojov len z polovice (9, s. 210).

Vlastný kapitál je rozdelený do jednotlivých položiek, ktoré ak má podnik k dispozícii, môže ich použiť na financovanie nových podnikateľských zámerov (9, s. 211).

Medzi ďalšiu z možností financovania inovácií vlastnými zdrojmi patrí získavanie prostriedkov bez navyšovania kapitálových zdrojov. V tomto prípade nejde o získavanie

zdrojov v pravom slova zmysle, ale o uvoľnenie doterajších zdrojov pre iné použitie. Tento spôsob je považovaný za veľmi prínosný aj kvôli tomu, že nie je spojený s ďalšími nákladmi financovania (9, s. 213-214).

Factoring a forfaiting taktiež spadajú do možností, vďaka ktorým môže podnik zafinancovať svoje inovácie pomocou vlastných zdrojov. Ide o spôsob financovania podniku pomocou predaja pohľadávok, ktoré sú splatné v budúcnosti, tretej strane, teda factoringovej alebo forfaitingovej spoločnosti (9, s. 214). Tzv. postúpením pohľadávky sa spoločnosť týmto spôsobom stáva vlastníkom týchto pohľadávok, postupníkom (15, s. 147).

#### **1.4.2. Financovanie inovácií cudzími zdrojmi**

Ako bolo už na začiatku podkapitoly naznačené, existuje mnoho podnikov, ktoré nedisponujú dostatočne veľkým množstvom vlastného kapitálu, a nemajú teda vlastné prostriedky na financovanie svojich podnikateľských zámerov. Jedným z možných riešení financovania je využívanie cudzích zdrojov.

V súčasnosti majú podniky široké spektrum možností, z ktorých môžu získať cudzie zdroje pre financovanie svojej činnosti. Platí, že náklady cudzieho kapitálu sú nižšie ako náklady vlastného kapitálu. Hlavným dôvodom je, že riziko vlastníka kapitálu je vyššie ako riziko veriteľa (16, s. 123).

Za najčastejšou formou cudzieho financovania podniku sa pokladajú úvery, či už dlhodobé alebo krátkodobé. Krátkodobé úvery sa používajú na financovanie prevádzkového kapitálu, teda na uhradenie zásob, pohľadávok a prevádzkových nákladov. Na získanie takýchto úverov nie je potrebný podnikateľský plán, banka sa uspokojí s plánom výhľadu peňažných tokov na obdobie jedného roku (9, s. 217).

Leasing je ďalším zdrojom financovania, ktorý môže podnik využiť pri financovaní inovácií. Ak firma nemá kapitálové zdroje a nemôže získať majetok do vlastníctva, môže si potrebný majetok prenajať a platiť zaň pravidelnú čiastku, pričom pri operatívnom leasingu vlastnícke právo k majetku ostáva leasingovej spoločnosti (9, s. 217).

Finančný leasing má skôr charakter úveru. Po uplynutí doby leasingu sa majiteľom predmetu stáva nájomca. Počas doby leasingu sa o údržbu a poistenie predmetu stará samotný nájomca (17, s. 189).

### **1.4.3. Ďalšie možnosti financovania**

Podnik však nemusí pri financovaní svojich inovácií využívať len vlastné alebo cudzie zdroje. Ďalšou možnosťou je financovanie inovácií pomocou verejných zdrojov. Pri takomto druhu financovania sa využívajú priama a nepriama finančná podpora alebo prostriedky z Európskej únie.

Priama podpora spočíva v poskytovaní prostriedkov z verejných zdrojov a nepriama podpora je zase uskutočňovaná formou zníženia predpisovanej sadzby colných, daňových a iných štátnych sadzieb, dávok a poplatkov, ktoré sú súčasťou príjmu týchto rozpočtov.

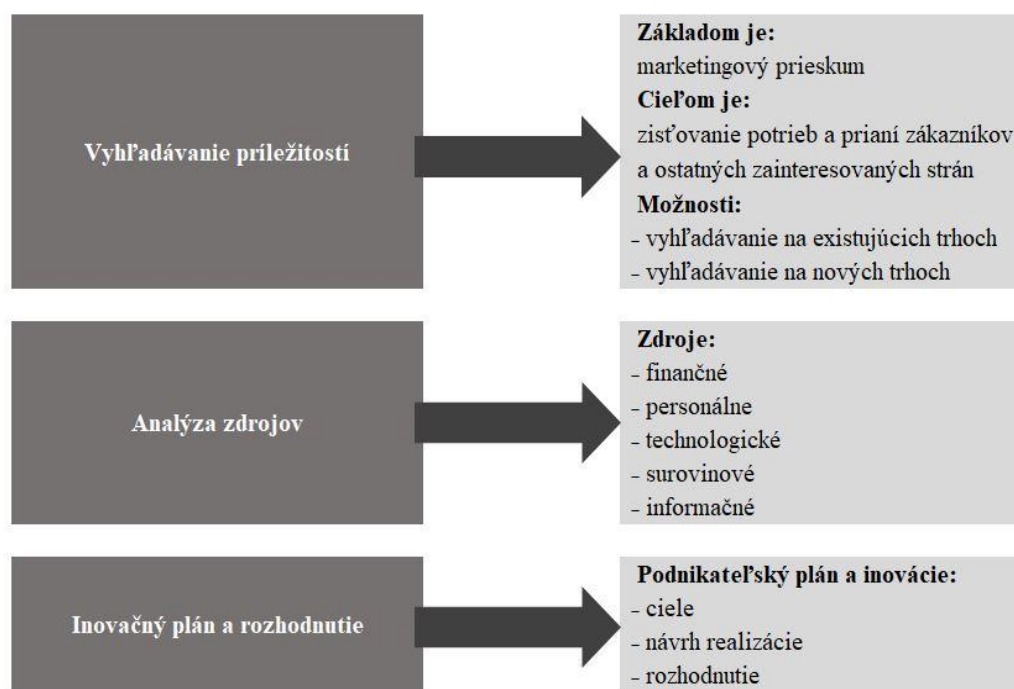
Posledná spomenutá možnosť je podpora inovácií pomocou prostriedkov z Európskej únie. Jednou z variant podpory inovácií z prostriedkov EÚ je financovanie zo štrukturálnych fondov EÚ, ktorej cieľom je znižovanie rozdielov v úrovni rozvoja jednotlivých regiónov členských štátov a znižovanie ich zaostalosti (8, s. 165).

## **1.5. Inovačný model v malom a strednom podniku**

Inovácie v malom a strednom podniku môžu byť chápané ako isté zmeny, za ktoré zodpovedá manažérsky tím. Úlohou tohoto tímu je vytvoriť také podmienky v podniku, aby zmeny, ktoré sa chystajú zrealizovať, boli vôbec možné (18, s. 136).

V nasledujúcom Obrázok č. 1 je premietnutý všeobecný model systémového inovačného managementu (18, s. 136).





**Obrázok č. 1: Model inovačného managementu**

(Zdroj: 18, s. 137)

### 1.5.1. Vyhľadávanie príležitostí

Každá inovačná príležitosť je vždy dôsledkom zmeny vonkajších podmienok a zmeny stavu okolia organizácie. Aj keď sa manažéri a pracovníci všetkých podnikových útvarov podieľajú na inovačnom riadení v nie malej miere, primárnym nositeľom príležitostí v tomto smere aj tak musia byť pracovníci marketingu a obchodu. Tí nielenže prinášajú inovačné impulzy, ale sú zodpovední aj za uvedenie produktu na trh a za jeho úspešný predaj (18, s. 136).

Marketingový výskum je teda základom pre akékoľvek vyhľadávanie príležitostí. Cieľom inovačného prieskumu je zistiť aké očakávania a potreby majú zákazníci v horizonte niekoľkých mesiacov alebo dokonca rokov. Obtiažnosť takéhoto výskumu môže rásť v prípade, ak ide o inováciu, ktorej výsledné produkty budú úplne nové. Obtiažna môže byť aj inovácia, ktorá spôsobí zmenu filozofie doterajšej obchodnej a marketingovej stratégie. Pre správnu identifikáciu potrieb a prianí zákazníkov je potrebné pracovať so všetkými nástrojmi marketingového výskumu (18, s. 136-137).

### 1.5.2. Analýza zdrojov

Už v predchádzajúcich podkapitolách bolo naznačené, že na realizovanie inovácií je potrebné, aby podnik disponoval dostatočným množstvom finančných prostriedkov. Je niekoľko predpokladov viazaných s nevyhnutnou alokáciou zodpovedajúcich zdrojov.

Prvými predstavenými predpokladmi sú **marketingové**. Je potrebné poznať vlastnosti a užívateľské charakteristiky inovovaného alebo úplne nového produktu. Je nevyhnutné vedieť aké služby sa viažu s produktom, a to po celú dobu jeho životnosti. Medzi ďalšie marketingové predpoklady sa radia aplikácie vhodného komunikačného mixu (produkt – cena – dostupnosť – komunikácia), zvolenie si správnej cenovej stratégie, vhodná voľba distribučných ciest a dostupnosť pre zákazníka (18, s. 138).

Pri **finančných** predpokladoch by si mal byť podnik istý, že náklady spojené s inováciami budú pokryté realistickým budúcim výnosom z plánovanej inovácie. Tieto náklady budú spolufinancované z vlastných zdrojov podniku, ale nesmie byť nimi ohrozená stabilita podniku. V prípade nedostatku vlastných zdrojov, firma zabezpečí dodatočné cudzie zdroje. Cieľom inovácií nebude len zvýšenie image a posilnenie značky, ale aj realizácia primeranej pridanej hodnoty. Ako finančný predpoklad môže byť brané aj to, že vedenie firmy bude rešpektovať zavádzanie ceny a náklady na marketingovú podporu (18, s. 138).

Čo sa týka **personálnych** predpokladov, mali by byť jasne stanovené kompetencie a zodpovednosti pracovníkov, ktorí sa na inovácii podieľajú. Taktiež by sa nemalo zabúdať aj na dostatočnú motiváciu a podporu nových myšlienok inovačnej komisie a projektového tímu. Organizačná štruktúra podniku by mala umožňovať inovačné aktivity a nové procesy spojené so zavádzaním inovácií. V podniku by nemalo chýbať používanie benchmarkingovej metódy a riadeného brainstormingu. Posledným dôležitým bodom pri personálnych predpokladoch je vynaloženie maximálnej snahy managementu na to, aby sa pracovníci podniku stotožnili s prebiehajúcimi inováciami (18, s. 138).

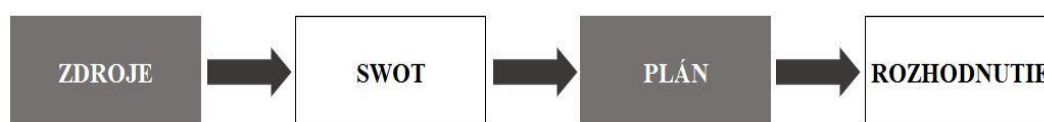
Medzi **výrobné technologické** predpoklady patrí schopnosť podniku prispôbiť sa, zabezpečiť a zaškoliť obsluhu novo zavedených technologických novinek, ktoré majú za úlohu produkciu nových výrobkov v požadovanej kvalite (18, s. 139).

V prípade **surovinových** predpokladov, má podnik zabezpečiť nákup a skladovacie priestory určené pre suroviny a materiály, ktoré sú potrebné pre výrobu nových

produktov. Politika kvality by mala byť prispôsobená zmenám v nákupoch, logistike a riadení skladovacích zásob určených pre inovované produkty (18, s. 139).

Poslednými uvedenými predpokladmi sú predpoklady **informačné**. Povinnosťou podniku je zaistiť, že informačné systémy a technológie nebudú prekážkou pre pripravované inovácie výrobkov. Inovačné toky medzi vedením a pracovníkmi podniku budú plynulé a nebudú brzdiť inovačné aktivity (18, s. 139).

Po analýze zdrojov je nutné určiť konečnú pozíciu podniku s ohľadom na pripravovanú inováciu. Ako základ pre rozhodnutie o realizácii inovácie slúži inovačný plán, ktorý bude vysvetlený a bližšie popísaný v nasledujúcej podkapitole. V marketingovom výskume a plánovaní je bežne využívaná SWOT analýza, používaná ako nástroj pre určenie pozície podniku. Bližšie bude SWOT analýza rozobraná v podkapitolách nižšie. Ako postupovať pri rozhodovaní o inovácii znázorňuje nasledujúca schéma zobrazená na Obrázok č. 2.



**Obrázok č. 2: Schéma postupu pri rozhodovaní o inovácii**

(Zdroj: 18, s. 139)

### **1.5.3. Inovačný plán**

Inovačný plán, tiež nazývaný ako podnikateľský zámer inovácie, je považovaný za akýsi „cestovný poriadok“ toho, ako bude celý inovačný projekt prebiehať. Ako každý plán, aj inovačný plán musí mať konkrétne stanovené ciele, presvedčiť zainteresované strany o spôsobe realizácie a musí obsahovať kontrolné termíny vyhodnocovania aktivít. Medzi kroky inovačného plánu patria ciele, následná realizácia a na záver je nutné spraviť rozhodnutie (18, s. 140).

Ciele inovačného plánu musia byť konkrétne a je potrebné, aby bolo jasné čo, koľko a kedy bude dosiahnuté. Častý problém, ktorý v tejto problematike nastáva je práve nekonkrétnosť a nemerateľnosť v čase. Je nevyhnutné, aby každý podnik, bez ohľadu na veľkosť, mal inovačnú komisiu pre navrhovanie inovácií. Medzi účastníkov takejto komisie je možné zaradiť pracovníkov výskumu a vývoja, technického oddelenia, vedenie marketingu a obchodu, finančné oddelenie, manažéra kvality a dokonca aj

samotného riaditeľa spoločnosti. Je vhodné, aby bol riaditeľ podniku neustále oboznamovaný s inovačnými aktivitami, pretože pokiaľ podnik nebude inovovať, nemá šancu na trhu prežiť. Úlohou managementu je rozhodnúť, či predložený inovačný plán bude schválený alebo naopak zamietnutý. Toto rozhodnutie sa robí na základe posúdenia plánovaných marketingových a finančných efektov inovačného projektu. Projektový tím následne celý inovačný projekt realizuje (18, s. 140).

Súčasťou plánu musí byť kvalitný rozpočet, výpočet marketingových, personálnych a ďalších prevádzkových nákladov, investičný plán a výpočet návratnosti investície. Základom pre hodnotenie inovácie sú tiež finančné plány, slúžiace k rozhodnutiu o štruktúre finančných zdrojov (18, s. 141).

## **1.6. Motívy k inovovaniu**

Súčasťou prieskumu, ktorý viedla v roku 2012 Asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov ČR v spolupráci s Českou sporitelňou a.s. bola taktiež oblasť motivácie, teda dôvodov k uskutočňovaniu inovácií. Výsledky prieskumu ukázali, že hlavným motívom pre inovácie v MSP sú potreby a prania zákazníkov a že až 74 % firiem inovuje práve podľa svojich zákazníkov. Znamená to, že firmy si uvedomujú dôležitosť trhu, majú s ním spätnú väzbu a prístup ku zákazníkovi riadia prostredníctvom ich marketingovo-obchodných útvarov. Druhým najdôležitejším motívom (64 %) k uskutočňovaniu inovácií sa stali finančné prostriedky, ktoré má firma k dispozícii voľne prístupné pre inovačné procesy. Ďalším motívom je dynamika inovácií na trhu, teda dôvodom k uskutočňovaniu inovácií je konkurencia. Podľa výskumu bola dynamika inovácií podstatná pre takmer polovicu firiem (48 %). Prekvapením bol výsledok, že v len štvrtina (27 %) z oslovených firiem považovala výnosnosť inovačného projektu ako primárny motív inovovania (19, s. 26).

V závere prieskumu, teda možno skonštatovať, že kritériom dôležitým pre plánovanie inovácií je zákazník a jeho preferencie. Prekvapujúci je fakt, že finančná výnosnosť je oveľa menej významným impulzom pre uskutočňovanie inovácií. Časom by to mohlo spôsobiť v malých a stredných podnikoch finančné problémy (19, s. 26).

Dôležitosť inovačného procesu pre malé a stredné podniky dokazuje aj fakt, že aspoň nejaký druh inovácie zaviedlo za obdobia 2010 – 2012 až 91 % oslovených podnikov

v rámci segmentácie SME (Malé a stredné podniky). Najčastejšie bol inovačný proces zavedený v oblastiach:

- nových služieb (72 %);
- marketingovej inovácie (48 %);
- výrobkovej inovácie (37 %).

V rámci výrobkovej inovácie sa zistilo, že len polovica z nich zaviedla úplne nový výrobok. V prípade ostatných inovácií prevládala modernizácia už existujúcich modelov. Čo sa týka inovácie služieb, úplne novú službu zavádzalo len 29 % firiem. Poukazuje sa na fakt, že firmy sa v prípade zavádzania inovácií uchylujú k modernizácii už existujúcich modelov a postupu. Všeobecne možno spozorovať, že inovácia nižšieho radu (modernizácia) je nákladovo, finančne a časovo prijateľnejšia v porovnaní s inováciou radu vyššieho (nové modely). Je teda logické, že počet inovácií vyššieho radu bude nižší (19, s. 27).

## **1.7. Riziká inovácií a podnikateľských subjektov**

Keďže neexistuje bezriziková cesta k ziskovému podnikaniu, je dobré poznať riziká a príčiny, s ktorými sa môže podnik stretnúť počas jeho pôsobenia na trhu. V minulosti mal pojem riziko dva odlišné významy. Vyjadroval ako nepriaznivú, tak i priaznivú udalosť v živote človeka. Neskôr bol jeho význam obmedzený len na nepriaznivú udalosť a to predovšetkým v odbore poisťovníctva. Postupom času, ako sa spoločnosť vyvíjala, sa tento pojem rozšíril aj do ostatných oblastí života. Riziká neúspechu sa členia podľa rôznych kritérií. Z pohľadu základného členenia sa riziká delia na:

- fyzické – ochrana bezpečnosti v predajni alebo továrni, v prípade záplavy tesná blízkosť budovy pri brehu rieky, atď.;
- morálne, týkajúce sa ľudských aspektov;
- finančné, pri ktorom je možné výsledok posudzovať z peňažného hľadiska – v prípade hmotnej škody na majetku, straty prevádzkového zisku následkom požiaru, krádež majetku a pod. (7, s. 18).

Ako bolo už naznačené, riziko sa považuje za neoddeliteľnú súčasť podnikania. Z pohľadu podnikateľského subjektu má riziko vždy dve stránky. Pozitívnu stránkou je nádej na úspech, uplatnenie sa na trhu a dosiahnutie vysokého zisku. Je určitým hnacím

motorom fungovania a rozvoja podniku. Naopak negatívna stránka sa v tomto prípade prejavuje nebezpečenstvom dosiahnutia horších hospodárskych výsledkov, stratami a v krajnom prípade môže hroziť až bankrot (20, s. 123).

Rovnako aj inovačné aktivity podniku sú vždy sprevádzané celou radou podnikateľských rizík. Ide o aktivity, ktoré sú zamerané do budúcnosti a tá je vždy neistá, pretože ju nikto nedokáže predvídať do detailu. Práve neúplná znalosť budúcnosti je zdrojom rizík inovačného podnikania. Príčiny rizík nie je možné vždy eliminovať, preto musí vedenie podniku riziká akceptovať, identifikovať pravdepodobnosť ich vzniku a pripraviť sa na minimalizovanie ich negatívnych dopadov. Management podniku musí však dbať aj na to, ak podnik nebude inovovať, vystavuje sa značnému riziku straty konkurencieschopnosti (6, s. 316).

Príčiny problémov malých a stredných podnikov je možné rozdeliť do dvoch základných skupín. Za všeobecné, alebo externé, sú označované prvé príčiny neúspechu. Môže ísť o nepriaznivý ekonomický vývoj, infláciu, obmedzený prístup ku kapitálu, úverové podmienky a pod. V podstate sa jedná o príčiny spájajúce sa s rizikami, ktoré možno v určitej miere zmierniť či obmedziť. Druhou skupinou príčin sú subjektívne alebo interné možnosti. Medzi tie patrí napríklad nedostatok skúseností, podcenenie cieľa výrobnnej alebo obchodnej stratégie, nevhodné umiestnenie podniku, podcenenie voľby vhodného okamžiku pre zahájenie podnikania, prehnaná optimistická predstava o veľkosti trhu a ďalšie. Na základe spomenutých príčin problémov MSP je možné konštatovať, že tvorba kvalitných stratégií v podniku je nevyhnutná (7, s. 18-19).

## **1.8. Druhy strategických analýz**

V rámci tejto podkapitoly budú teoreticky definované strategické analýzy, ktoré sa využijú v analytickej časti práce pri zhodnotení vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku a pri strategickej analýze faktorov vonkajšieho prostredia.

### **1.8.1. SWOT analýza**

SWOT analýza sa radí medzi jednu z najčastejšie využívaných a najznámejších analytických metód. Je považovaná za komplexnú, pretože dokáže hodnotiť ako vonkajšie, tak i vnútorné prostredie podniku. Pri jej realizácii je nevyhnutné, aby sa

stanovil účel využitia, teda k čomu budú výsledky, získané touto analýzou, využívané. Každé písmenko v tejto skratke má svoj význam, ktorý je odvodený od anglického názvu. Strength (S) znamená silné stránky, Weaknesses (W) vyjadruje slabé stránky, Opportunities (O) v preklade znamená príležitosti a Threats (T) zase hrozby (21, s. 295-297).

Táto metóda dokáže včas upozorniť na blížiac sa hrozby a zároveň dať podniku dostatok času na prípravu protiopatrení. Jej hlavnou podstatou je zistenie silných a slabých stránok vnútri podniku a identifikovanie hrozieb a príležitostí mimo podnik. Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb pozostáva teda z dvoch častí – analýzy SW a analýzy OT. Odporúča sa začať analýzou OT, teda príležitosťami a hrozbami, ktoré prichádzajú z vonkajšieho prostredia firmy. Príkladmi vonkajšieho prostredia môžu byť zákazníci, dodávatelia, odberatelia, konkurencia alebo faktory týkajúce sa ekonomického, či technologického prostredia a pod. Potom nasleduje analýza SW, ktorá súvisí s vnútorným prostredím firmy a jeho silnými a slabými stránkami. Za vnútorné prostredie sa považujú ciele, firemné zdroje medziľudské vzťahy, organizačná štruktúra a pod. Analýza predpokladá, že podnik bude schopný dosiahnuť strategických úspechov pri maximalizovaní príležitostí a pri minimalizovaní hrozieb a nedostatkov (22, s. 129).

Analýzu je možné spracovať napríklad vo forme matice, ktorá ukazuje základné väzby medzi jej jednotlivými prvkami (silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia. Na jej základe možno priamo získavať potenciálnu určujúcu stratégiu pre ďalší rozvoj organizácie. Je taktiež možné upravovať a postupne upresňovať strategické rozhodnutia, či zámery a formulovať konkrétne ciele a opatrenia pre jej naplnenie (21, s. 298-299).

### **1.8.2. PESTLE analýza**

Táto analýza slúži ako metóda, skúmajúca rôzne vonkajšie faktory pôsobiace na podnik, ktoré by mohli predstavovať budúce príležitosti alebo hrozby. Účelom PESTLE analýzy je zistiť, ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na podnik alebo na jeho časť, aké sú možné účinky týchto faktorov a ktoré z nich sú v blízkej budúcnosti najdôležitejšie. Je využívaná hlavne vtedy, keď sa firma chystá realizovať projekt a potrebuje získať informácie o faktoroch, ktoré by mohli daný projekt ohroziť a s ním aj celý podnik, alebo práve naopak zvýšiť úspešnosť plánu. Možno ju využiť aj pri zvažovaní nových investícií do podniku (21, s. 178).

Analýza v sebe zahŕňa nasledujúce faktory:

**P – Politické faktory**, ktoré sa orientujú na stabilitu politickej scény, jej fungovanie a rozloženie. Ide o formu, existenciu a vplyv politických osobností, politický postoj voči zahraničným investíciám, vzťah ku štátnemu priemyslu a zmeny politických strán, ktoré môžu vplývať na podmienky a zákony (21, s. 178).

**E – Medzi ekonomické faktory** patria hodnotenia makroekonomických ukazovateľov ako napríklad miera inflácie, úroková miera, deficit alebo prebytok, výška hrubého domáceho produktu a pod. Do ekonomických faktorov je možné zaradiť aj prístup k finančným zdrojom a daňové faktory, ktoré sa zaoberajú výškou a vývojom daňových sadzieb, clom a daňovým zaťažením (21, s. 178).

**S – Sociálne faktory** predstavujú demografické charakteristiky (veľkosť populácie, veková štruktúra, pracovné preferencie, geografické rozloženie a pod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (miera nezamestnanosti, rozdelenie príjmu a pod.), sociálne-kultúrne aspekty (životná úroveň, populačná politika), dostupnosť pracovnej sily a pracovná zvyklosť. Tieto informácie sa získavajú zo štatistických údajov a rôznych verejne dostupných prieskumov (21, s. 178).

**T – Technologické faktory** predstavujú napríklad podporu vlády v oblasti výskumu, nové vynálezy a objavy, či rýchlosť realizácie nových technológií. Tým, že bude podnik sledovať rôzne technické a technologické zmeny, sa môže vyhnúť zaostalosti voči konkurencii (21, s. 178-179).

**L – Predmetom legislatívnych faktorov** môže byť funkčnosť a existencia podstatných zákonných noriem (obchodné právo, daňové zákony, legislatívne opatrenia, distribúcia a ekologické opatrenia) (21, s. 179).

**E – Ekologické faktory**, sú faktory, ktorých predmetom sú prírodné a klimatické vplyvy, globálne a environmentálne hrozby, či legislatívne obmedzenia spojené s ochranou životného prostredia (21, s. 179).

## 1.9. Čistá súčasná hodnota

Čistá súčasná hodnota (ČSH) sa považuje za základ všetkých dynamických metód. Zároveň je metódou najpoužívanejšou a vo väčšine prípadov aj najvhodnejšou. Nakoľko podáva zrozumiteľný výsledok a preto sú jasné aj rozhodovacie kritéria (23, s. 270).



Taktiež sa pokladá za kľúčové kritérium hodnotenia ekonomickej efektívnosti investičného projektu. Najlepšie vyhovuje požiadavkám kladeným na kritéria hodnotenia ekonomickej efektívnosti investičných projektov. Tak ako iné dynamické metódy, aj ČSH rešpektuje faktor času a ako efekt z investície berie čistý peňažný príjem z investície (24, s. 93).

Dá sa vlastne povedať, že metóda ČSH je akýmsi porovnaním kapitálových výdajov a budúcich príjmov z investície, ale v ich súčasnej hodnote. Oboje sú teda prepočítané diskontovaním na úroveň hodnoty peňazí v roku obstarania investície. Ako bolo už spomenuté vyššie, metóda berie ohľad na faktor času, ale aj na riziká a časový priebeh investície (23, s. 271).

ČSH v absolútnom čísle (v Kč alebo v inej mene) udáva, koľko peňazí nad investovanou čiastkou dostane podnik naviac. Teda o koľko vzrastie hodnota podniku vplyvom investície, ktorá je považovaná za základný finančný cieľ podnikania (23, s. 271).

Investičný projekt je prijateľný, ak je ČSH väčšia ako nula. V takom prípade investičný projekt zaručuje požadovanú mieru výnosu a zároveň peňažné príjmy prevyšujú kapitálové výdaje investície. Investičný projekt zvyšuje tržnú hodnotu firmy. Je teda logické, že čím je ČSH vyššia, tým je projekt ekonomicky výhodnejší. V situácii vzájomne sa vylučujúcich projektov je prijateľný ten, ktorého ČSH je vyššia (24, s. 93).

A naopak každý projekt, ktorého ČSH je záporná, by mal byť podnikom zamietnutý. Pretože je znižovaná hodnota podniku a zároveň nikdy nedôjde k navráteniu vloženého kapitálu. Projekty s nulovou ČSH sú ekonomicky neutrálne, pretože nezvyšujú ani neznižujú hodnotu podniku. Ich očakávaná výnosnosť je rovná požadovanej výnosnosti, teda kapitálové výdaje sú rovné príjmom z investície (25, s. 76).

Slabinou metódy ČSH je absolútny výsledok zo spracovania informácií, ktorý môže skresliť pohľad na porovnanie viacerých investícií, preto je vhodné ju doplniť niektorou z metód, ktorá tento relatívny pohľad ukazuje. Takže ČSH ako absolútna veličina nemusí vyjadrovať presnú mieru ziskovosti projektu (23, s. 271).

Vzorec pre použitie metódy ČSH:

$$ČSH = \frac{P(1)}{(1+r)} + \frac{P(2)}{(1+r)^2} + \dots + \frac{P(n)}{(1+r)^n} - K = \varepsilon_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+r)^i} - K$$

$P(1), P(2) \dots P(n)$  = peňažný príjem z investície v jednotlivých rokoch jej životnosti

$n$  = doba životnosti,

$r$  = úroková miera v desatinnom vyjadrení,

$K$  = kapitálový výdaj. (24, s. 93)

### **1.10. Dotazníkový prieskum**

Dotazníkové prieskumy sú považované za techniku zhromažďovania štatistických informácií o atribútoch, postojoch, činnostiach či skutkoch obyvateľstva štruktúrovaným súborom otázok. Môžu byť spravované poštou, osobne, online alebo telefonicky. Umožňujú preskúmať vybrané rozdiely v atribútoch, postojoch a krokoch ľudí. Cieľom dotazníkového prieskumu je získať presné informácie, ktoré sú vhodné na štatistickú analýzu. Informácie získané z dotazníkových zisťovaní sú získavané prostredníctvom procesu navrhovania a spravovania dotazníka a pomocou zostavovania výsledných údajov. Samotné výsledky prieskumu vyhodnocované na základe ich štatistického významu. Počet otázok, výber správnej cieľovej skupiny a podanie samotného prieskumu by mal zabezpečiť, aby údaje z prieskumov boli zmysluplné a spoľahlivé (26, s. 176). V analytickej časti práce bude vykonaný a analyzovaný dotazníkový prieskum, v ktorom vybraná cieľová skupina respondentov vyjadrí svoj záujem týkajúci sa vytvorenia e – booku.

## 2. POHLAD PODNIKATEĽSKÝCH SUBJEKTOV NA INOVÁCIE V SÚČASNOSTI

Nepriaznivé situácie ako napríklad epidémie či živelné pohromy vždy negatívne ovplyvňovali ekonomickú situáciu vo svete. Na začiatku 19. storočia to bola španielska chrípka, potom ju vystriedala prvá svetová vojna, veľká hospodárska kríza, druhá svetová vojna a pod. Od konca roka 2019 čelí svet novej výzve – pandémie koronavírusu, ktorej negatívne ekonomické dôsledky stále ešte len prichádzajú.

Karanténa a opatrenia, ktorých hlavným cieľom bolo a naďalej je zamedziť šíreniu už spomínaného vírusu, negatívne ovplyvňujú ekonomiky na celom svete. Má to však významný vplyv aj na malé a stredné podniky (MSP) vo vyspelých ale aj rozvíjajúcich sa ekonomikách. V tejto súvislosti sú očakávania a prognózy na budúci život po pandémii nie príliš priaznivé. Predpovedá sa, že mnohé z týchto podnikov po pandémii zaniknú, pretože „nová normálnosť“ bude vyžadovať zmeny v riadení podnikania a celej infraštruktúry (27, s. 2).

Hoci vlády vypracovali úverové schémy, ktoré by mali podnikom pomôcť prežiť pandémiu, nie je to považované za dostatočné riešenie. Je totižto potrebných oveľa viac peňažných prostriedkov na udržanie pracovníkov, platenie nájomného, energií, odvodov a pod. (27, s. 3).

V znížení rizík, spojených s touto krízou, môžu zohrávať kľúčovú rolu práve inovácie, ktoré budú slúžiť na oživenie podnikov v náročnom období pandémie koronavírusu a v období po ňom (27, s. 3).

Keďže inovácia je považovaná za kľúčový faktor pre MSP, zaoberala sa touto témou aj Asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov ČR (AMSP) prostredníctvom prieskumu. Hlavným cieľom ich septembrového skúmania v roku 2020 bolo zistiť ako sa podnikateľské subjekty pozerajú za dnešných podmienok (pandémie koronavírusu) na inovácie v podnikoch. Cieľovou skupinou boli majitelia, konatelia a riaditelia malých a stredných podnikov. Prieskumu AMSP ČR sa zúčastnilo 300 oslovených firiem (28, s. 3-5).

Prvá skutočnosť, ktorá bola v prieskume zistená je, že drvivá väčšina firiem plánuje v nadchádzajúcich 12 mesiacoch inovovať. Viac ako 90 % z oslovených firiem plánuje

nejaké investície. Pričom najčastejšie sa budú zameriavať práve na inovácie v oblasti technológií a administratívy. Na Obrázok č. 3 sú zobrazené jednotlivé oblasti, v ktorých firmy plánujú v budúcnosti inovovať (28, s. 7).



**Obrázok č. 3: Oblasti plánovaných inovácií v %**  
(Zdroj: 28, s. 7)

Množstvo podnikov nemalo tzv. dostatočný investičný „vankúš“ a za súčasného stavu, kedy v Česku panuje pandémia koronavírusu je logické, že dvojnásobne zvažujú akékoľvek investície, vrátane tých do inovácií. Firmy však pri inováciách vedia, že ak budú úspešné, stanú sa cestou ako sa aspoň trochu dostať von z krízy. Percento podnikov, ktoré neplánujú inovovať sa môže samozrejme ešte navýšiť, a to vďaka nestabilite podniku (28, s. 7).

Ďalšou významnou otázkou, ktorej sa AMSP venovala, bol cieľ inovácií. Ukázalo sa, že firmy plánujú svoje inovácie najčastejšie smerovať na celkové posilnenie konkurencieschopnosti a rozšírenie produktov a služieb. Vďaka miernemu poklesu spotreby a vyčkávaniu spotrebiteľov o tom ako sa situácia ešte vyvinie, sú firmy nútené premýšľať o tom, ako pokles vyvážiť a ako získať konkurenčnú výhodu na danom trhu. To môže byť dôvodom, prečo sa podniky sústredia na rozšírenie produktového portfólia. Signalizuje to tiež tvorbu stratégie, vďaka ktorej sa podniky budú snažiť predbehnúť konkurenciu v horších časoch šikovnou investíciou (28, s. 8).

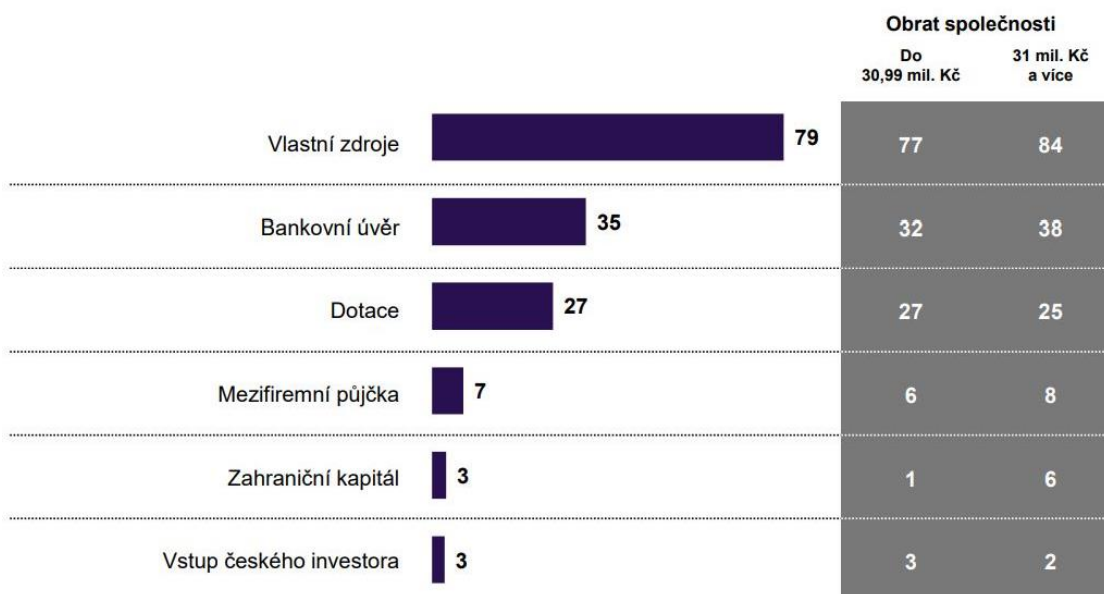
Obrázok č. 4 zobrazuje v percentuálnom vyjadrení aké sú ciele inovácií firiem, ktoré plánujú v budúcnosti inovovať.



**Obrázok č. 4: Ciele inovácií v %**

(Zdroj: 28, s. 8)

Následne prieskum AMSP zistil, že tretina firiem plánuje na zrealizovanie svojich inovácií využiť bankový úver a jedna štvrtina chce zase využiť dotácie. Pričom rodinné podniky (tvoriace 38 % z oslovených firiem) sa častejšie prikláňajú k využívaniu bankových úverov a nespoliehajú sa toľko na dotácie (28, s. 9).



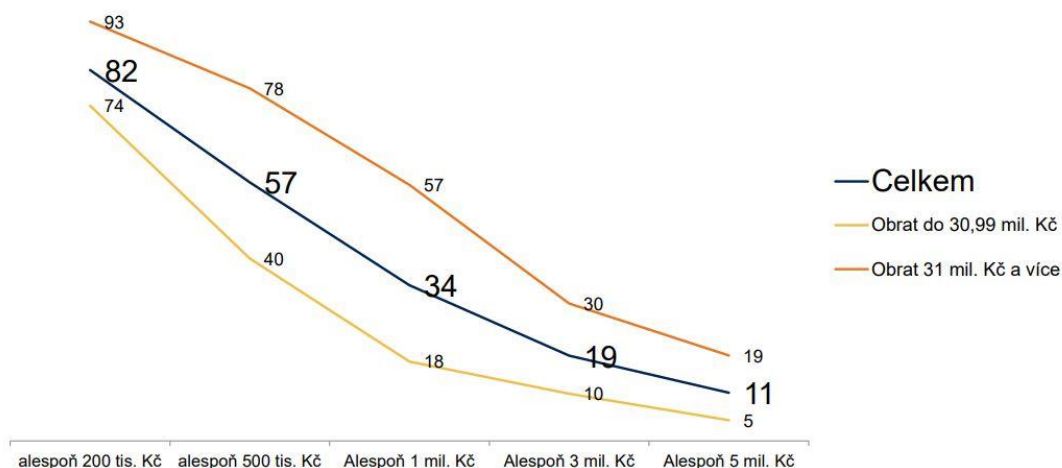
**Obrázok č. 5: Financovanie inovácií v %**

(Zdroj: 28, s. 9)

Prieskum ukázal aj fakt, že podniky sa budú vo väčšine prípadov snažiť financovať svoje inovácie pomocou vlastných zdrojov, keďže môžu inovácie nadobúdať mnoho foriem

a môžu tak byť pre banky ťažšie uchopiteľné. Týka sa to hlavne investícií do inovácií procesov alebo digitalizácie. Ako už bolo spomenuté vyššie, jedna štvrtina firiem bude chcieť pri financovaní svojej inovácie využiť dotácie. Nevýhodou pri dotáciách však je, že podniky takúto investíciu musia plánovať dlhodobo, dobre načasovať a taktiež sa „trafiť“ do požiadaviek dotačného titulu. Na to, aby podnik dotáciu obdržal, musí jeho projekt dosahovať určitých kvalít, musí obsahovať business plán inovácie a pod. (28, s. 9).

Prieskum sa zaoberal aj tým, do akej výšky plánujú podniky investovať do svojich budúcich inovácií. Ukázalo sa, že väčšina firiem plánuje investície vo výške aspoň 500 tis. Kč. Je taktiež logické, že firmy s vyšším obratom budú ochotné investovať viac, čo zobrazuje aj samotný Graf č. 1 (28, s. 10).



**Graf č. 1: Výška plánovaných investícií firiem v najbližších 12 mesiacoch (v % firiem, plánujúcich inovácie)**

(Zdroj: 28, s. 10)

Uvedené sumy odpovedajú segmentom a do značnej miery sa odvíjajú od obratu firmy. Vo všeobecnosti sa ale 0,5 miliónová hranica dá považovať za skutočné minimum inovácie, ktoré bolo zistené v danom prieskume. Ako však ukazuje graf, obava firiem z vysokých investícií je evidentná a firmy budú inovovať skôr postupne v určitých krokoch (28, s. 10).

Oslovení respondenti taktiež odpovedali na otázku týkajúcu sa urýchlenia alebo ohrozenia ich investičných plánov. Množstvo firiem s nižším obratom sa obáva pandémie koronavírusu. Takisto je tu stále skupina firiem, ktorá hlási, že sa ich kríza zatiaľ nijako nedotkla. Je však len otázkou času a hĺbky krízy, koľko ďalších firiem ešte len pocíti jej

dopady. Je teda nutné počítať s tým, že koronavírus väčšinu podnikov zasiahne, ale taktiež to nie je zámenkou k tomu, aby firmy len nečinne čakali, čo bude ďalej (28, s. 12).

### 3. ANALÝZA SPOLOČNOSTI

V úvode tejto časti je ešte nutné spomenúť, že konateľ spoločnosti pán P.T. si nepraje, aby bol použitý skutočný názov jeho spoločnosti v bakalárskej práci. To je dôvod, prečo je spoločnosť v nasledujúcich podkapitolách popisovaná pod krycím názvom „AF“.

V analytickej časti bakalárskej práce je bližšie predstavená spoločnosť AF, pre ktorú je tvorená vlastná inovácia vo forme e-booku. Následne je popísané vonkajšie prostredie podniku a faktory, ktoré môžu toto prostredie ovplyvniť negatívnym alebo pozitívnym spôsobom. Ďalej sú v nej zhodnotené výsledky dotazníkového prieskumu, ktoré pomôžu k realizácii stanoveného cieľa – k tvorbe e-booku. V závere tejto kapitoly sú pomocou SWOT analýzy posúdené silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby firmy AF.

#### 3.1. Charakteristika podniku

Podkapitola charakteristika podniku poskytuje základné údaje o spoločnosti AF, jej histórii od vzniku až po súčasnosť, predmete podnikania, organizačnej štruktúre, popise cieľov a v závere aj jej aktuálny stav.

##### 3.1.1. Základné údaje o spoločnosti

Tabuľka č. 2: Výpis z obchodného registra

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 29)

<b>Názov:</b>	AF
<b>Sídlo:</b>	Brno
<b>Právna forma:</b>	Spoločnosť s ručením obmedzeným
<b>Základný kapitál:</b>	200 000,- Kč
<b>Dátum vzniku a zápisu:</b>	24. novembra 2011
<b>Štatutárny orgán:</b>	konateľ: P.T.
<b>Spoločníci:</b>	P.T.



<b>Predmet podnikania:</b>	Činnosť účtovných poradcov, vedenie účtovníctva, vedenie daňovej evidencie, výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona
----------------------------	--

### 3.1.2. História spoločnosti

Spoločnosť AF bola založená a zapísaná do obchodného registra na konci roka 2011 s pôvodným sídlom v Zlíne. V priebehu nasledujúcich rokov od založenia spoločnosti nastal aj prepis jej sídla. Od začiatku roka 2016 až dodnes sídli spoločnosť AF v Brne.

Čo sa týka samotného vedenia firmy, to je od jej založenia nezmenené. Jediným majiteľom a zároveň aj konateľom spoločnosti je pán P. T. Zmena však nastala aj v počte spolupracovníkov, pričom v roku 2015 boli prijatí do firmy traja noví spolupracovníci. V roku 2017 sa firma rozšírila o ďalšieho spolupracovníka a vďaka prosperite spoločnosti prijímanie nových pracovných síl pokračovalo aj naďalej.

### 3.1.3. Predmet podnikania

Predmetom podnikania firmy podľa obchodného registra je činnosť účtovných poradcov, vedenie účtovníctva, vedenie daňovej evidencie, výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Spoločnosť AF sa zaoberá poskytovaním služieb v podobe vedenia daňovej evidencie pre fyzické osoby, osoby samostatne zárobkovo činné (OSVČ), teda napríklad pre freelancerov. Taktiež umožňuje vedenie účtovníctva pre právnické osoby a pomáha s poradenstvom v spomínaných činnostiach. Poskytuje aj služby ako pomoc pri založení obchodných spoločností a živností.

### 3.1.4. Organizačná štruktúra podniku

Spoločnosť AF patrí medzi menšie podniky, čo potvrdzuje aj samotná spolupráca pána P.T. len s niekoľkými SZČO (OSVČ) formou outsourcingu a výpomoc štyroch spolupracovníkov, pracujúcich na základe dohody o vykonaní práce. Na vrchole vedenia je už spomínaný pán P. T., ktorý je konateľom a zároveň majiteľom firmy. Zaoberá sa hlavne jednaním s klientmi, poprípade pomáha v riešení problémov, ktoré sa občas vo

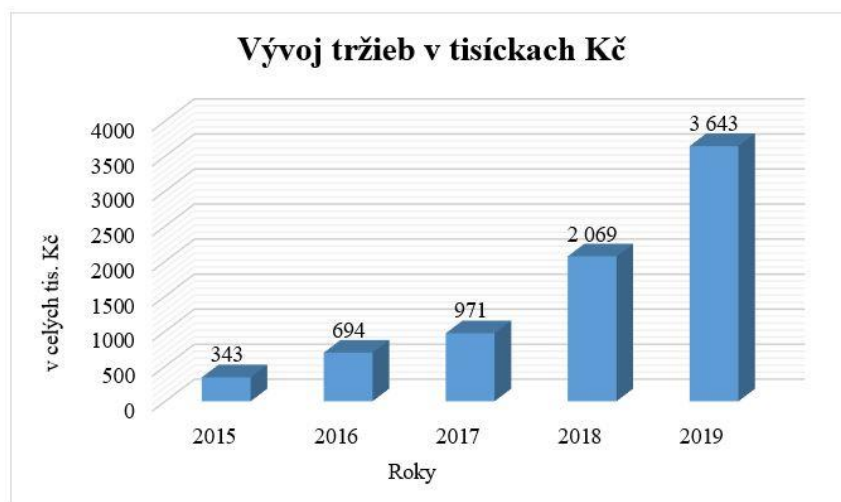
firme vyskytnú. Každému spolupracovníkovi sú pridelení klienti, s ktorými pravidelne komunikuje a vedie im účtovníctvo alebo daňovú evidenciu.

### **3.1.5. Popis cieľov spoločnosti**

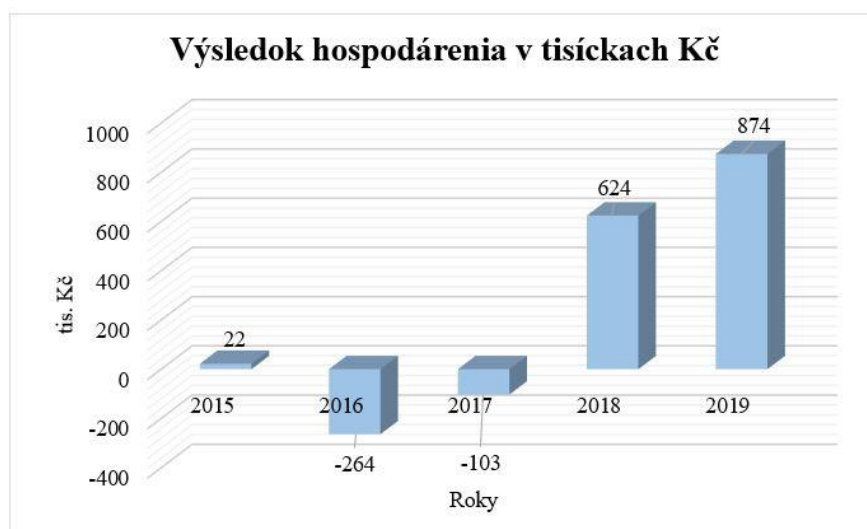
Medzi primárne ciele firmy patrí získavanie klientov akými sú začínajúci podnikatelia, start-upy alebo v dnešnej dobe veľmi populárni freelanceri a influenceri, nakoľko v týchto oblastiach vidí spoločnosť veľký potenciál. Týmto krokom sa snaží odlišiť od svojej konkurencie, ktorá je v Brne pomerne veľká. Celkovou víziou firmy je zbaviť klienta starostí, spojených s podnikaním, aby sa mohol naplno venovať tomu, čo mu ide najlepšie.

### **3.1.6. Aktuálny stav spoločnosti**

Pri pohľade na výsledok hospodárenia je možné vidieť, že rok 2016 bol pre podnik stratový, nakoľko vykázal stratu -264 tis. Kč aj napriek rastúcim tržbám. V roku 2017 ešte strata pretrvávala, hoci tržby oproti predchádzajúcemu roku opäť narástli. Ako je možné vidieť z Graf č. 2 od roku 2018 začala spoločnosť AF prosperovať a dosahovať zisk. Zaujímavý je však aj pohľad na samotný vývoj tržieb a vývoj výsledku hospodárenia. Zatiaľ čo tržby každým rokom rástli, výsledok hospodárenia kolísal. Raz bola dosahovaná strata a v ďalšom roku zase zisk. Strata v roku 2016 mohla byť spôsobená zvýšenými nákladmi, ktoré sa spájali s presunom sídla spoločnosti zo Zlína do Brna. O tom svedčí aj nárast výkonovej spotreby, kedy v roku 2016 dosahovala až 598 tis. Kč, pričom v roku 2015 bola vo výške len 66 tis. Kč. Taktiež mohla byť táto strata podporená aj zvýšením osobných a mzdových nákladov, keďže sa počet pracovných síl v roku 2016 navýšil. Aktuálne je podľa účtovných výkazov spoločnosť AF v zisku.



**Graf č. 2: Vývoj tržieb v celých tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)



**Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodárenia v celých tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

### 3.2. PESTLE analýza

V tejto podkapitole je pomocou analýzy PESTLE skúmané vonkajšie prostredie spoločnosti a faktory, ktoré môžu firmu alebo jej plánované projekty pozitívne alebo negatívne ovplyvniť.

## Politické faktory

Ako firma AF tak aj ostatné firmy a subjekty podnikajúce na území Českej republiky sú ovplyvňované meniacimi sa zákonmi a nariadeniami vlád, ktorými sa musia riadiť. Keďže, politické faktory ovplyvňujú celé dianie v krajine a aj všetky subjekty nachádzajúce na danom území, je nutné politickú situáciu pozorovať a byť pripravený na možné zmeny, ktoré môžu nastať. Tieto politické faktory môžu na podnik vplývať pozitívne, môžu pre podnik znamenať určité príležitosti, vďaka ktorým môže byť dosiahnutý zisk. Taktiež však môžu predstavovať isté negatívum v podobe hrozieb, ktorým musia podniky čeliť.

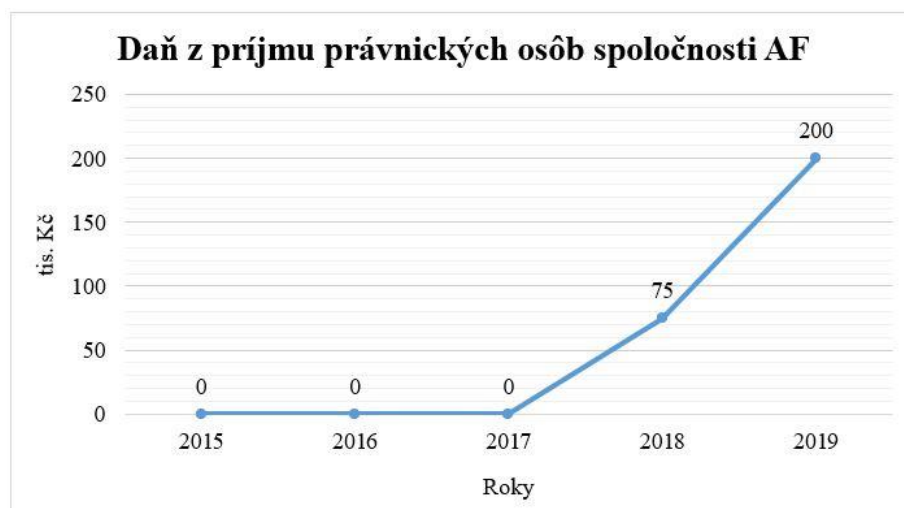
Príkladom môže byť aj súčasná situácia, kedy sú vlády nútené vydávať rôzne opatrenia a nariadenia, ktoré na väčšinu podnikateľských subjektov pôsobia negatívne a spôsobujú ich nestabilitu. Ako už bolo v tejto práci niekoľkokrát spomenuté, momentálna situácia ovplyvňuje nielen samotné podniky, ale aj ich investície či inovácie, ktoré do budúcnosti plánovali. Nakoľko spoločnosť AF pôsobí len na českom trhu, je dôležité, aby bolo sledované politické dianie v Českej republike.

Keďže spoločnosť AF patrí medzi právnické osoby a vzniká jej povinnosť hradiť daň štátu, je možné medzi politické faktory zahrnúť aj základnú sadzbu dane z príjmu právnických osôb. Od roku 2010 až doteraz nenastala žiadna zmena a stále sa drží vo výške 19 % (30). V Graf č. 4 je zobrazený jej vývoj za posledných pár rokov.



**Graf č. 4: Vývoj sadzby dane v %**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 30)

Zníženie sadzby dane z príjmu právnických osôb, ktoré nastalo v roku 2010, by tak malo byť pre spoločnosti, akými je napríklad AF, prospešné. Keďže vďaka zníženiu firma odvádza menej do štátneho rozpočtu, znamená to, že ušetrená suma môže byť využitá na financovanie iných podnikateľských aktivít. Ako je možné vidieť z Graf č. 5, spoločnosť AF zaplatila na dani v posledných dvoch rokoch 75 tis. Kč a 200 tis. Kč. V predošlých rokoch kvôli zápornému výsledku hospodárenia bola od dane oslobodená.



**Graf č. 5: Zaplatená daň spoločnosti AF v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

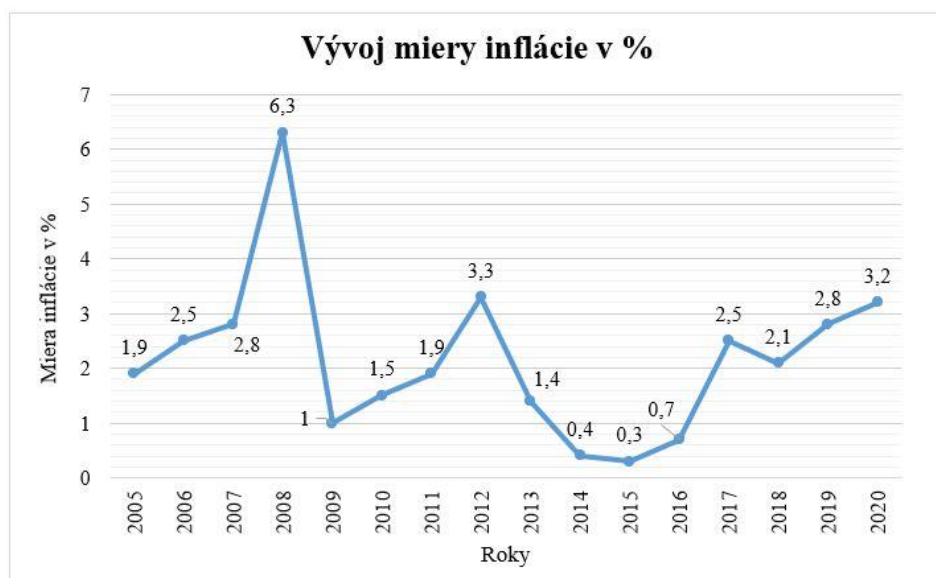
AF by mohla byť ovplyvnená aj zmenou sadzby DPH. Zvýšenie sadzieb by mohlo spôsobiť rast cien energií, vody alebo kancelárskych potrieb. V Českej republike sú v súčasnosti tri sadzby DPH, a to základná sadzba DPH vo výške 21 % a dve znížené sadzby DPH vo výške 15 % a 10 %. Znížená sadzba DPH vo výške 10 % je pre spoločnosť dôležitá, pretože sa uplatňuje u vodného, stočného a tepla. V prípade zvýšenia tejto sadzby by sa zvýšila aj cena vodného, stočného a tepla, a pre spoločnosť by to znamenalo zvýšenie nákladov. Rovnaký dôsledok by hrozil aj pri zvýšení sadzby 21 %, ktorá má vplyv na kancelárske potreby používané v účtovníckej firme. Aj toto zvýšenie sadzby by znamenalo zvýšenie nákladov. Pokiaľ by si firma chcela udržať istú mieru zisku, musela by zvýšiť cenu ponúkaných služieb. Takéto zvýšenie cien by sa pritom nemuselo páčiť jej klientom.

Keďže je spoločnosť AF platiteľom DPH, uplatňuje sa sadza DPH vo výške 21% aj na účtovnícke služby, ktoré poskytuje svojim klientom. Taktiež je potrebné spomenúť, že ako platiteľ DPH má spoločnosť povinnosť podávať kontrolné hlásenie.

## Ekonomické faktory

Na fungovanie podnikateľských subjektov majú významný vplyv práve ekonomické faktory. Medzi takéto faktory, ovplyvňujúce vonkajšie prostredie podniku, je možné zaradiť napríklad mieru inflácie, vývoj HDP, vývoj miezd alebo nezamestnanosť.

V nasledujúcom Graf č. 6 je zobrazený vývoj inflácie v rokoch 2005 až 2020.



**Graf č. 6: Vývoj miery inflácie v %**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 31)

Inflácia predstavuje nárast cenovej hladiny všetkých produktov a služieb v ekonomike, ktorá je sledovaná za určité obdobie. Dá sa definovať aj ako zníženie hodnoty peňazí, kedy je možné zaobstarať za rovnaké množstvo peňazí menej statkov (31).

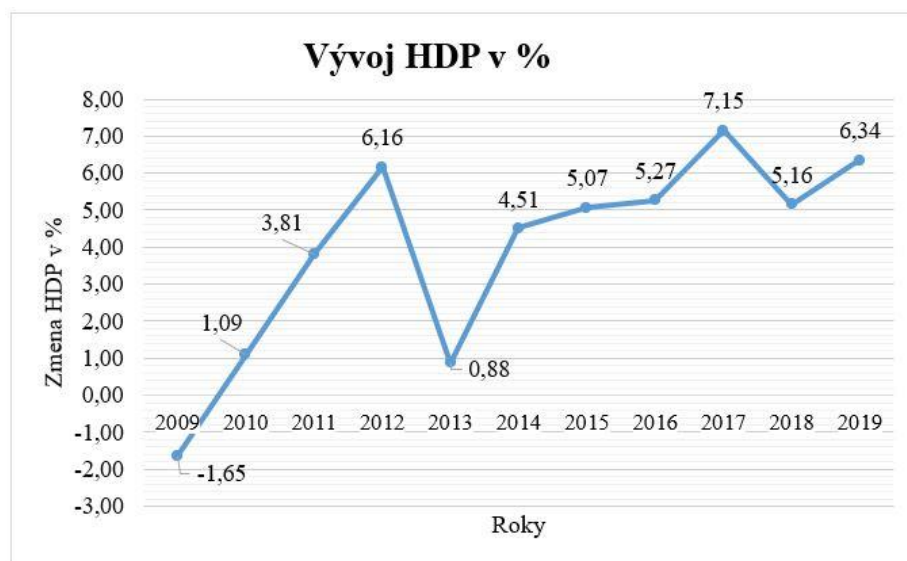
Ako už vyplýva z Graf č. 6, miera inflácie sa nedá považovať za veľmi stabilnú, nakoľko je v každom roku zaznamenaná jej podstatne veľká percentuálna zmena oproti roku predchádzajúcemu. Ako je možné vidieť na Graf č. 6, najväčší rozdiel bol zaznamenaný v roku 2008, kedy hodnota inflácie dosahovala 6,3 %. Pričom tento veľký medziročný skok mohol byť spôsobený krízou. Od roku 2009 až do roku 2012 zase došlo k rastu inflácie z 1 % až na 3,3 %. Následne v roku 2012 prišlo k značnému poklesu miery inflácie, kedy sa inflácia dostala z 3,3 % až na hranicu 0,3 %. V posledných rokoch sa miera inflácie síce zvýšila, ale dosahovala hodnoty, ktoré by podnik nemali ohrozovať, pretože neboli dosiahnuté neprimerane vysoké hodnoty.

Ako je možné vidieť z Tabuľka č. 3 a Graf č. 7, zobrazeného nižšie, zvyšuje sa aj český hrubý domáci produkt. Vývoj HDP za jednotlivé roky je znázornený už v spomínanej Tabuľka č. 3 a v Graf č. 7.

### Tabuľka č. 3: Vývoj HDP

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

Roky	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP v mld. Kč	3 628	3 668	3 807	4 042	4 077	4 261	4 477	4 713	5 050	5 310	5 647
Zmena HDP v %	-1,65	1,09	3,81	6,16	0,88	4,51	5,07	5,27	7,15	5,16	6,34



### Graf č. 7: Vývoj HDP v %

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 32)

Z Graf č. 7 je zrejmé, že od roku 2010 je zaznamenaný rast HDP v Českej republike. Ako už zo samotnej definície HDP vyplýva, rast HDP signalizuje, že celková hodnota vytvorených statkov a služieb za určité obdobie na území Českej republiky rastie. To znamená, že sa zvyšuje dopyt po službách a statkoch, ktoré firmy ponúkajú a teda je logické, že sa firmám zvyšuje aj samotný objem výroby, čo znamená aj zvýšenie tržieb a nakoniec aj zisku (32). Za jeden z dramatických poklesov HDP môže byť považovaný rok 2009, kedy bol tento pokles zapríčinený už spomínanou krízou. Naopak najväčší nárast HDP bol zaznamenaný v roku 2017, kedy sa zvýšil oproti roku 2016 o 7,15 %.

### Sociálne faktory

Do sociálnych faktorov spadá demografická stránka danej krajiny (počet obyvateľov za sledované obdobie, pohlavie, vek, atď.), hustota osídlenia, životná úroveň, vzdelanosť obyvateľstva a pod. (31).

Analyzovaná firma AF, zaoberajúca sa vedením účtovníctva a vedením daňovej evidencie, môže byť týmito faktormi značne ovplyvňovaná. Ak sa bude zvyšovať vzdelanosť a zároveň aj trend zameraný na zakladanie vlastného podnikania medzi obyvateľmi danej krajiny, vznikajú spoločnosti AF stále väčšie príležitosti na získavanie nových klientov. Na druhej strane však môže byť vzdelávanie obyvateľstva brané aj ako potenciálna hrozba. Môžu nastať prípady, kedy sa podnikajúce osoby rozhodnú viesť si účtovníctvo, alebo daňovú evidenciu vo vlastnej réžii, bez pomoci účtovníckej firmy. To môže viesť k poklesu klientov a k nepotrebnosti služieb, ponúkaných firmou AF.

Čo sa týka samovzdelávania potencionálnych klientov, aj v momentálnej situácii prebieha na sociálnych sieťach množstvo webinárov, či online prednášok, vďaka ktorým sa môžu jednoduchou formou vzdelávať. Takéto samovzdelávanie môže byť rovnako brané z dvoch uhlov pohľadu. Ak by firma AF uskutočnila vzdelávací webinár, mohla by sa dostať do povedomia nových klientov, vďaka čomu by mohol narásť dopyt po jej službách. Ako negatívum súčasnej dištančnej formy vzdelávania však môže byť opäť potenciálna nepotrebnosť služieb spoločnosti AF, ale aj rastúca konkurencia v tomto segmente. V súčasnosti sa totižto stále viac firiem pokúša upútať práve prostredníctvom online webinárov a online kurzov.

### **Technologické faktory**

V súčasnej dobe je obyvateľstvo rôznych krajín čoraz viac zahlcované novými technológiami, ktoré uľahčujú život nielen bežným užívateľom, ale aj firmám. Ide o faktory, ktoré môžu negatívne alebo pozitívne ovplyvniť chod celej spoločnosti AF.

Medzi najčastejšie technologické faktory, využívané spolupracovníkmi firmy patrí internet, mobilný telefón, kvalitná a rýchla tlačiarne alebo účtovný systém Pohoda, bez ktorých by sa firma nezaobišla. Internet alebo mobilný telefón využívajú spolupracovníci na komunikáciu medzi sebou, s klientmi alebo s príslušnými úradmi. Ich nefunkčnosť by tak značne skomplikovala celé fungovanie spoločnosti. Chod spoločnosti môže negatívne ovplyvniť aj porucha tlačiarne, ktorá je denne využívaná na skenovanie a tlač dokladov, zasielaných od klientov. Príkladom, kedy by nefunkčnosť daných technológií mohla vo veľkej miere negatívne ovplyvniť chod spoločnosti môže byť podávanie daňové priznania k DPH, ktoré je nutné u platiteľov DPH podávať každý mesiac do určitého dátumu.



## **Legislatívne faktory**

Medzi legislatívne faktory, ktoré ovplyvňujú podnikanie sa zaraďujú legislatívne normy, predpisy, či zmeny podľa Zákona o obchodných korporáciách č. 90/2012 Zb., Zákona o živnostenskom podnikaní č. 455/1991 Zb. Ďalšími môžu byť Obchodný zákonník, Zákonník práce, Zákon o účtovníctve, Zákon o dani z príjmu, Zákon o mzdách, Zákon o dani z pridanej hodnoty, Daňový poriadok atď.

Keďže vláda každoročne pripravuje zmeny v zákonoch a daňových systémoch, je potrebné, aby pracovníci tieto zmeny sledovali a riadili sa nimi.

Za závažné zmeny môžu byť považované zmeny v spôsobe výpočtu mzdy. Príkladom je rok 2008, kedy bola zavedená super hrubá mzda. Avšak, od začiatku roka 2021 bola super hrubá mzda zrušená. Tieto druhy zmien znamenajú pre firmy ďalšie náklady spojené so vzdelávaním a preškolením svojich spolupracovníkov. Súvisia s nimi taktiež neustále aktualizácie software-ov, čo je pre spoločnosti finančne nákladné.

## **Ekologické faktory**

Ekologické faktory nepatria medzi druhy faktorov, ktoré by závažným spôsobom ovplyvňovali fungovanie spoločnosti AF. Mohla by však nastať situácia, kedy by klient od firmy požadoval tzv. „účtovníctvo bez papierov“, aby došlo k šetreniu životného prostredia. Bolo by potrebné zaškoliť zamestnancov na nový systém, ktorý by tieto požiadavky spĺňal. Spočiatku by to mohlo pre firmu znamenať vyššie náklady alebo by mohla prísť o nového klienta, no z dlhodobého hľadiska by ju potenciálni klienti určite vnímali pozitívne, ako spoločnosť, ktorá dbá na ekológiu a životné prostredie.

### **3.3. Dotazníkový prieskum**

Medzi čiastkové ciele tejto bakalárskej práce patrí aj marketingová analýza, ktorá je zrealizovaná formou dotazníkového prieskumu. Dotazník slúžiaci na dosiahnutie stanoveného cieľa, je vytvorený pre začínajúcich alebo budúcich podnikateľov za účelom zistenia ich záujmu o edukatívny e-book. V úvode dotazníku boli uvedené informácie o tom, koľko času zaberie jeho vyplnenie, pre koho je určený a aj to, že sa jedná o dotazník slúžiaci pre účely bakalárskej práce. Dôležité bolo vytvoriť časovo nenáročný dotazník so zmysluplnými otázkami, ktoré mali pomôcť k vytvoreniu vhodného e-booku.

Dotazníkový prieskum obsahoval 17 otázok, pričom väčšina z nich boli uzavreté otázky. V podstate by bolo možné dotazník rozdeliť na tri časti:

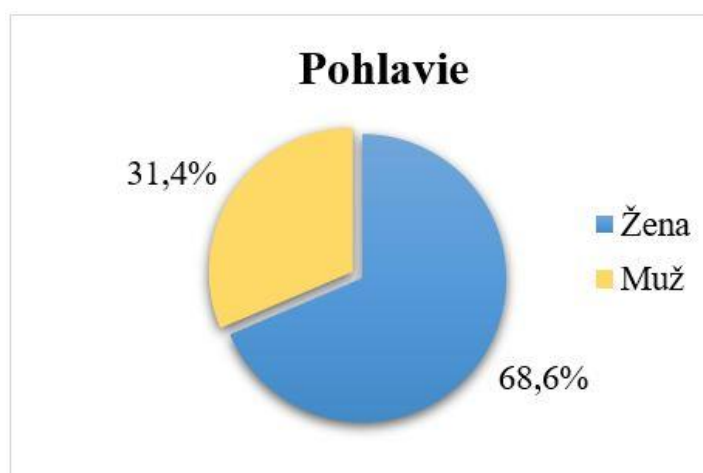
- na charakteristiku respondentov,
- na vzťah respondentov k podnikaniu,
- na postoj respondentov k e-bookom.

Súčasťou Príloha č. 4 sú všetky otázky, na ktoré respondenti odpovedali a taktiež aj ponúkané odpovede. Prieskumu sa zúčastnilo 172 respondentov, ktorí boli oslovení prostredníctvom sociálnych sietí ako Facebook a Instagram. Oslovená cieľová skupina ľudí teda odpovedala na otázky elektronicky prostredníctvom vytvoreného Google formuláru.

### 3.3.1. Výsledky dotazníkového prieskumu

#### 3.3.1.1. Charakteristika respondentov

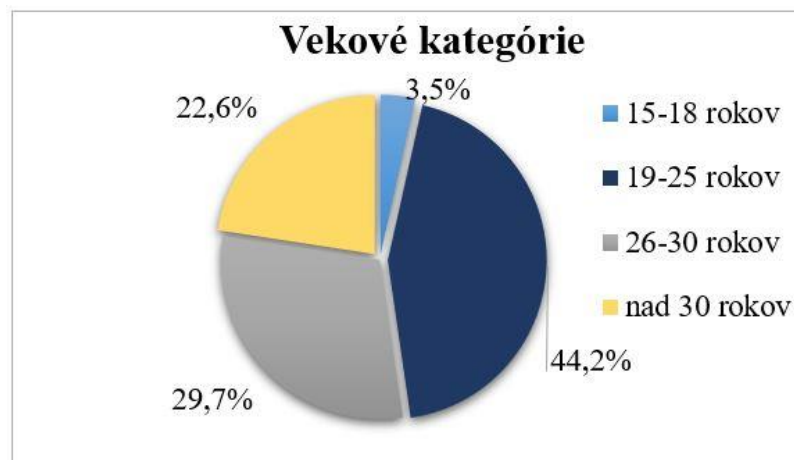
Zo 172 respondentov bolo 68,6 % žien a 31,4 % mužov.



**Graf č. 8: Pohlavie respondentov**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Respondenti boli rozdelení na 4 vekové skupiny. Prvá skupina sa pohybovala vo veku od 15-18 rokov a tvorila 3,5 % z celkového počtu opýtaných. Ďalšiu skupinu tvorila veková kategória 19-25 rokov, ktorá bola najviac zastúpená a dosahovala až 44,2 %. Druhou najčastejšou vekovou skupinou boli ľudia vo veku 26-30, ktorí tvorili až 29,7 %. Poslednou zastúpenou kategóriou boli ľudia nad 30 rokov, zastúpení 22,6 %. Je ešte potrebné spomenúť, že najčastejšie boli oslovení ľudia vo veku od 20 do 30 rokov,

nakoľko vykazujú najväčší potenciálny záujem v oblasti podnikania, či v oblasti freelancingu alebo influencerstva.



**Graf č. 9: Vekové kategórie**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### 3.3.1.2. Vzťah respondentov k podnikaniu

V nasledujúcom bode respondenti odpovedali na otázku, či podnikajú alebo majú v najbližšej dobe záujem podnikat'. Najčastejšia odpoveď bola „Áno už sa nejakej forme podnikania venujem“, ktorá tvorila 40,1 % (1. skupina). Druhou najčastejšou odpoveďou bolo, že respondent podniká, ale ešte to nie v oficiálnej forme (2. skupina). Ďalšou odpoveďou bolo „Ešte nepodnikám, ale plánujem začať podnikat' v najbližšej dobe“, pričom túto odpoveď zaškrtilo 19,2 % (3. skupina). Medzi poslednými sa objavuje odpoveď „Nie nikdy neplánujem podnikat'. Ak však začnem, budem to riešiť cez agentúru“, ktorá tvorí 7,5 % (4. skupina). Niekoľko jednotlivcov sa na danú otázku vyjadrilo ešte takto „Plánujem podnikat', ale nechcem to riešiť prostredníctvom agentúry“, čo tvorilo len 4,7 % z celku (5. skupina). Ako naznačujú aj samotné výsledky prieskumu, ľudí od podnikania neodrádza ani momentálna situácia, ktorá nie je veľmi ústretová k podnikateľom.



**Graf č. 10: Podnikáte alebo plánujete začať podnikat'?**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V ďalšej otázke odpovedala oslovená skupina ľudí na to, či vedia čo všetko obnáša podnikanie, ako napríklad práva, povinnosti alebo riziká. Väčšina účastníkov prieskumu už aspoň z časti vedela, čo všetko sa s podnikaním spája. Konkrétne 52,9 % opýtaných. 39,5 % respondentov zase uviedlo, že vedia čo podnikanie obnáša a 7,6 % ľudí sa v oblasti podnikania vôbec nevyzná.



**Graf č. 11: Viete, čo všetko obnáša podnikanie?**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hoci v predchádzajúcej otázke až 39,5 % z oslovených participantov odpovedalo, že vedia čo všetko so sebou podnikanie prináša, v nasledujúcej otázke až 71,5 % respondentov uviedlo, že by sa o problematike podnikania chceli dozvedieť viac. Potvrdilo sa teda to, že aj napriek tomu, že sa v oblasti podnikania cítia informovaní, chceli by svoje vedomosti ešte viac rozšíriť, prípadne si ich zopakovať. 28,5 %

z opýtaných na otázku odpovedalo v opačnom zmysle, teda že o danej problematike nechcú vedieť viac, či už z dôvodu dostatočných znalostí, alebo nezájmu.



**Graf č. 12: Chceli by ste sa dozvedieť o tejto téme viac?**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### **3.3.1.3. Postoj respondentov k navrhovanej inovácii (e-booku)**

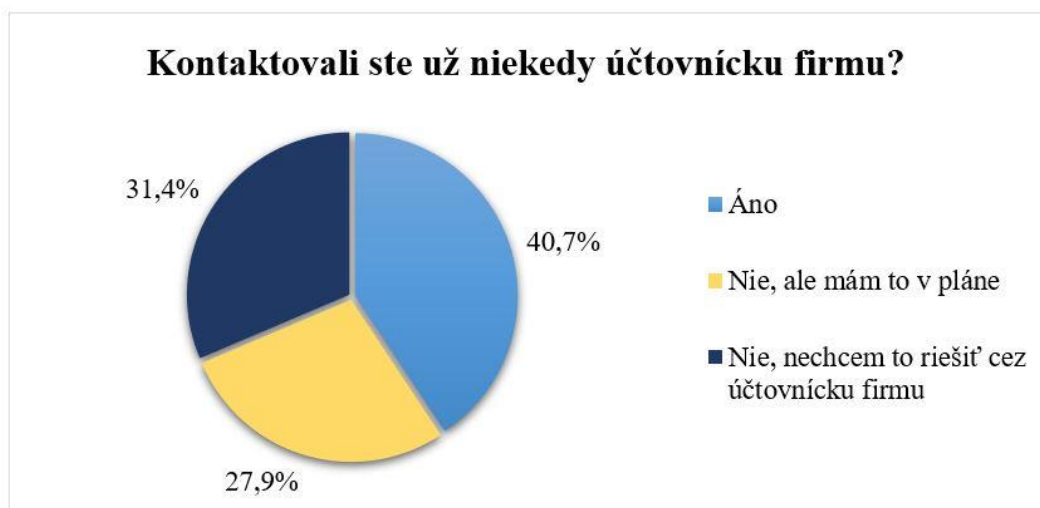
V šiestej otázke bolo zistené, akú formu získavania informácií využívajú respondenti najradšej, pričom mohli odpovedať aj vlastnými slovami. Medzi najčastejšie využívané formy patrili odborné zdroje, ktoré tvorili až 77,9 %. Na druhom mieste sa objavili články na internete, ktoré dosahovali 74,4 %. Za nimi nasledovali videá (48,3 %), knihy/e-booky (42,5 %), sociálne siete (39,6 %), internetové diskusie (36,0 %) a podcasty (29,1 %). Medzi variantami, ktoré si zvolili sami respondenti, sa často opakovala forma získavania informácií od známych alebo aj možnosť využívania viacerých foriem súčasne.



**Graf č. 13: Aké formy získavania poznatkov využívate?**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

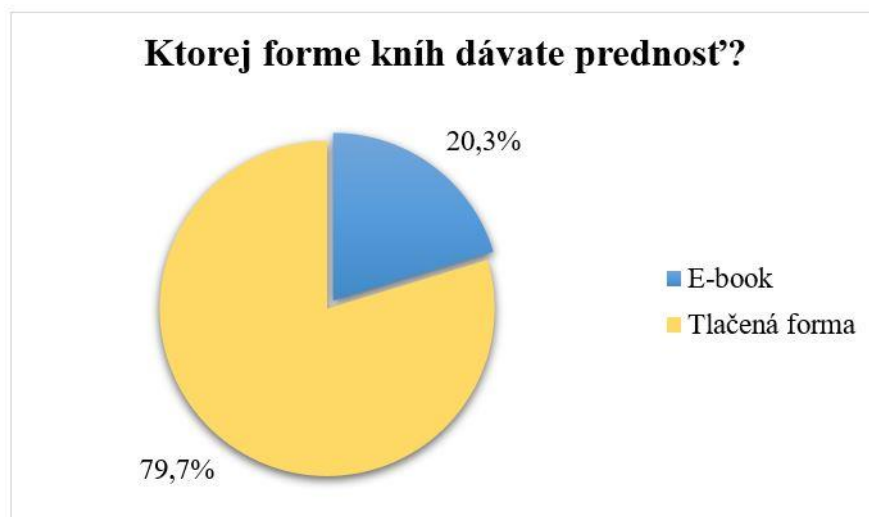
Siedmy bod v prieskume bol venovaný otázke, či už niekedy respondenti kontaktovali účtovnícku firmu. Ako je možné vidieť z Graf č. 14, väčšia časť, teda 40,7 %, odpovedala „Áno“. 27,9 % z oslovených má kontaktovanie účtovníckej kancelárie ešte len v pláne a približne tretina opýtaných (31,4 %) svoje podnikanie nechce riešiť prostredníctvom účtovníckej firmy. V tomto prípade by sa dalo uvažovať aj o tom, že ak si potenciálni zákazníci spravia kurz, zaoberajúci sa účtovníctvom alebo daňovou evidenciou, boli by schopní spracovávať svoje účtovné doklady aj sami a služby ponúkané spoločnosťou AF by teda vôbec nepotrebovali.



**Graf č. 14: Kontaktovali ste už niekedy účtovnícku firmu?**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ďalší bod v dotazníku sa zaberá otázkou „Ktorej forme kníh dávate prednosť?“, kedy až 79,7 % z oslovených respondentov uprednostňuje tlačенú knihu pred elektronickou formou. Preto pripadá do úvahy aj možnosť, že by pár kusov e-booku bolo v tlačenej podobe priamo v kancelárii firmy AF a v prípade záujmu by si zákazník mohol e-book vziať zdarma, alebo zakúpiť.



**Graf č. 15: Ktorej forme kníh dávate prednosť?**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

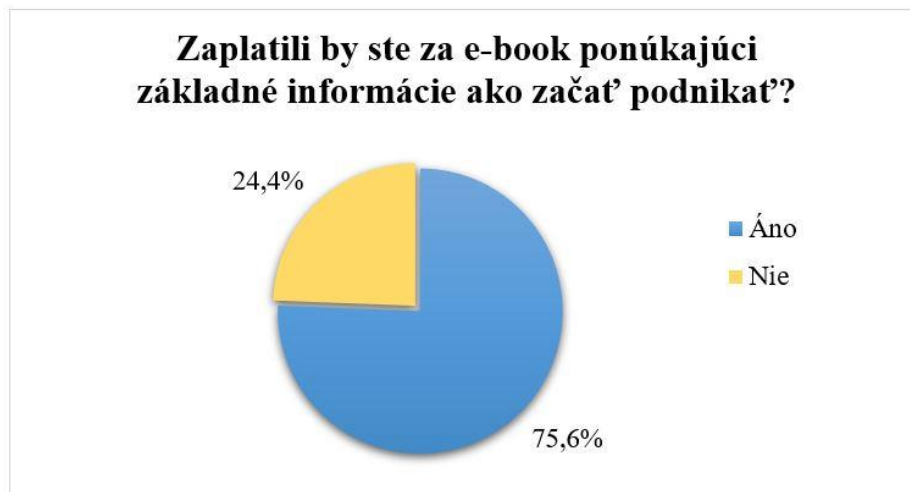
Nasledujúca otázka „Kúpili ste si už niekedy e-book?“, mala poskytnúť informáciu o tom, či už respondenti majú skúsenosť s nakupovaním a získavaním informácií prostredníctvom knihy v elektronickej forme, teda vo forme e-booku. Viac ako polovica opýtaných (51,7 %) odpovedala na otázku kladne. E-book teda môže predstavovať vhodnú formu predávania informácií, ale nemusí vyhovovať úplne všetkým. Pre niektorých môže predstavovať niečo nové, s čím nemajú skúsenosti, alebo jednoducho preferujú klasické tlačené knihy. V segmente účtovných firiem z oblasti Brna však e-booky nie sú príliš rozšírené a pre spoločnosť AF by tak vytvorenie edukatívneho e-booku mohlo znamenať konkurenčnú výhodu.



**Graf č. 16: Kúpili ste si už niekedy e-book?**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Jednou z ďalších otázok, na ktoré respondenti odpovedali, bola otázka venujúca sa kúpe e-booku. Snahou bolo zistiť, či sú ochotní za takúto formu získavania informácií zaplatiť. Hoci v otázke venujúcej sa tomu, či si už niekedy v minulosti e-book kúpili takmer polovica odpovedala záporne, až 75,6 % z oslovených ľudí by malo záujem o zakúpenie e-booku, ktorý by poskytoval potrebné informácie týkajúce sa podnikania.



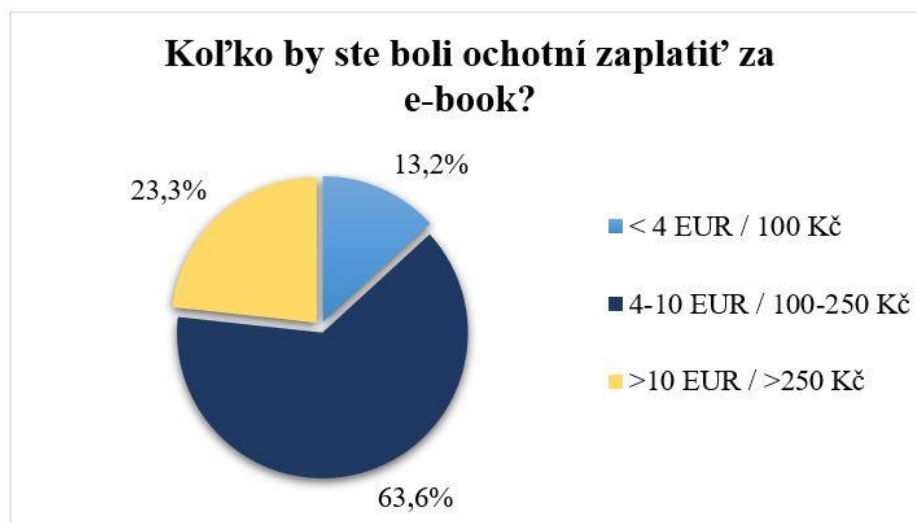
**Graf č. 17: Zaplatili by ste za e-book ponúkajúci základné informácie ako začať podnikat'?**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ak respondent odpovedal „Áno“ na predošlú otázku, v zapätí nasledovala otázka ohľadom prijateľnosti ceny takéhoto e-booku. Ako je možné vidieť aj z Graf č. 18, až 63,6 % respondentov, ktorí by mali záujem o kúpu e-booku, by boli ochotní zaň zaplatiť sumu v rozmedzí 100-250 Kč (4-10 EUR). 23,3 % z týchto ľudí by za takýto e-book

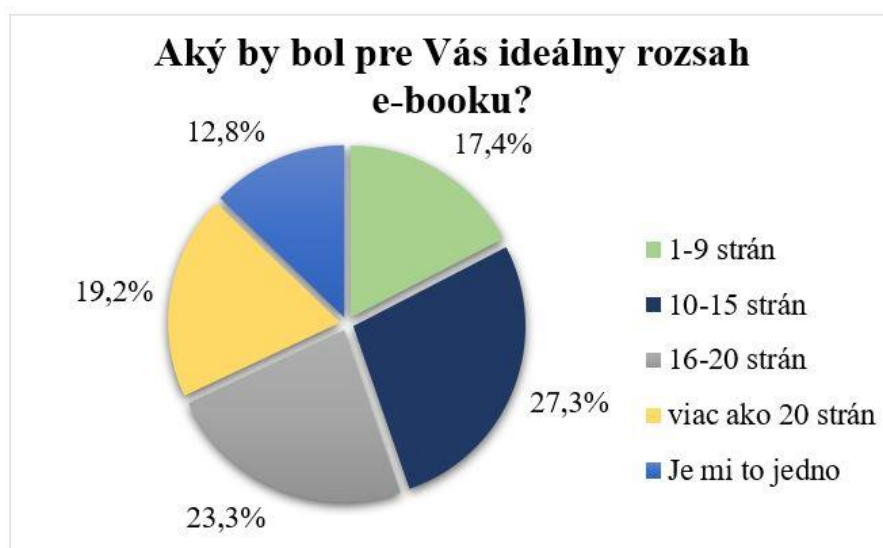


dokonca zaplatili čiastku nad 250 Kč (10 EUR) a iba 13,2 % by bolo ochotných zaplatiť menej ako 100 Kč (4 EUR).



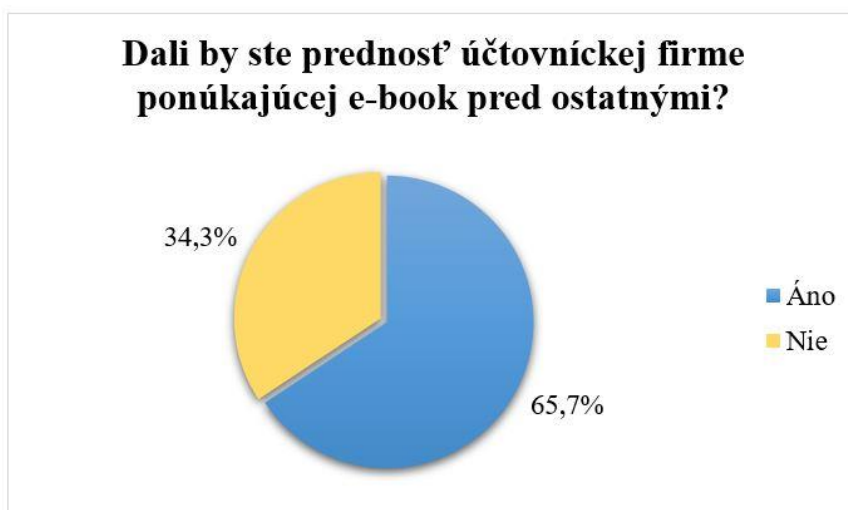
**Graf č. 18: Koľko by ste boli ochotní zaplatiť za e-book?**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Predposledný bod dotazníkového prieskumu sa týkal rozsiahlosti e-booku. Pre väčšinu (27,3 %) oslovených participantov by bol ideálny rozsah e-booku 10 až 15 strán. 23,3 % odpovedajúcich by zase prijalo rozsah e-booku na 16 až 20 strán. 17,4 % by si vystačilo s e-bookom, ktorý by mal maximálne 9 strán a 19,2 % by zase uvítalo edukatívnu knihu s viac ako dvadsiatimi stranami. Taktiež sa našlo zopár respondentov (12,8 %), ktorým na rozsahu e-booku nezáleží.



**Graf č. 19: Aký by bol pre Vás ideálny rozsah e-booku?**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V poslednom bode účastníci prieskumu odpovedali na otázku, či by uprednostnili účtovnícku spoločnosť ponúkajúcu zdarma e-book o začiatkoch v podnikaní pred inými. Aj na základe tejto otázky je možné považovať vytvorenie e-booku za akúsi konkurenčnú výhodu, nakoľko väčšina, teda 65,7 %, by dala prednosť firme ponúkajúcej e-book pred konkurenčnými firmami. Na základe týchto odpovedí sa možno domnievať, že spoločnosti AF by e-book mohol pomôcť k prilákaní a získaniu nových zákazníkov. Takáto inovácia by mohla nepriamou formou priniesť pre spoločnosť AF nových klientov a to vďaka nadobudnutej dôvere, získanej prostredníctvom poskytnutia hodnotných informácií v e-booku.



**Graf č. 20: Dali by ste prednosť účtovníckej firme ponúkajúcej e-book pred ostatnými?**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

### **3.4. SWOT analýza**

SWOT analýza slúži k analýze mikro a makroprostredia podniku. V nasledujúcej Tabuľka č. 4 sú znázornené najdôležitejšie faktory, ktoré patria do kategórie silných a slabých stránok, príležitostí alebo hrozieb.

**Tabuľka č. 4: SWOT analýza firmy AF**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Pozitívne vplyvy	Negatívne vplyvy
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnútorný vplyv organizácie	Pomerne dlhé pôsobenie firmy na trhu	Veľkosť priestorov kancelárie
	Dlhoročné skúsenosti spolupracovníkov v oblasti účtovníctva a daní	Nedostatočný počet stolov v kancelárii
	Rýchla komunikácia spolupracovníkov s klientami	Nevyužívanie elektronického účtovníctva
	Zameranie sa na freelancerov, influencerov a start-upy	Zamestnávanie spolupracovníkov len na základe dohody o vykonaní práce, spolupráca so SZČO formou outsourcingu
	Prijemné vystupovanie a správanie spolupracovníkov	Veľká spotreba papiera = neekologickosť
	Kolektív firmy a ústretovosť šéfa firmy	
	Lojalita klientov	
	Dostupnosť a lokalita firmy	
	Priležitosti	Hrozby
Vonkajší vplyv prostredia	Lektorovanie - robenie workshopov, webinárov	Pomerne veľké množstvo konkurencie na trhu
	Rast potenciálnych zákazníkov - influenceri, freelanceri a začínajúci podnikatelia	Momentálna situácia = Covid - 19
	Prezentovanie sa na sociálnych sieťach	Vládne opatrenia a nariadenia
	Rozšírenie kancelárskych priestorov	Zmeny v legislatíve
	Vytvorenie edukatívneho e-booku	Nezáujem klientov o služby

### Silné stránky

K silným stránkam sa radí pomerne dlhé pôsobenie firmy na trhu v oblasti daňového a účtovného poradenstva. Samozrejme sa s tým spája aj dlhoročná skúsenosť spolupracovníkov v tejto oblasti. Ďalšou výhodou je rýchla komunikácia spolupracovníkov s klientami, ktorá prebieha prostredníctvom emailovej komunikácie alebo pomocou telefonických hovorov.

Za silnú stránku firmy je možné pokladať aj jej zameranie sa na freelancerov, influencerov a start-upy, ktorých je v dnešnej dobe čoraz viac. Týmto sa zároveň spoločnosť AF odlišuje od svojej konkurencie na trhu.

Veľmi dôležitou silnou stránkou firmy je aj samotný kolektív. Každý spolupracovník má príjemné vystupovanie, či už s klientami alebo s kolegami na pracovisku. Taktiež pán

P.T. sa svojim spolupracovníkom snaží vyjsť vždy v ústrety a byť nápomocný pri riešení akéhokoľvek problému, pokiaľ je to v jeho silách.

Za najdôležitejšiu silnú stránku firmy možno pokladať lojalitu klientov. Väčšina z nich je klientami spoločnosti už niekoľko rokov a s vykonávanou prácou a komunikáciou zo strany spolupracovníkov sú spokojní, o čom svedčia aj pozitívne ohlasy na internete.

Ako dobré lákadlo pre potenciálnych klientov je aj veľmi dobrá dostupnosť a lokalita, v ktorej sa priestory kancelárie firmy nachádzajú, pretože sú priamo v centre Brna.

### **Slabé stránky**

Ako slabá stránka sa javí veľkosť priestorov kancelárie, pretože ak by pán P.T. chcel prijať nových spolupracovníkov, nemal by už pre nich ďalšie miesto. Obsadenosť stolov v kancelárii je totižto plná.

Ako negatívum z pohľadu spolupracovníkov môže byť fakt, že spolupráca funguje len na základe dohody o vykonaní práce alebo formou outsourcingu pre SZČO (OSVČ).

Medzi slabú stránku firmy sa radí aj veľká spotreba papiera pri spracovávaní účtovných dokladov. Ide o neekologickosť, ktorú by mohli viacerí potenciálni klienti brať ako prekážku, keďže téma ekológie a šetrného zaobchádzania so zdrojmi je v posledných rokoch považovaná za veľmi dôležitú. Alternatívou by preto mohlo byť prevedenie celého účtovníctva do elektronickej podoby.

### **Príležitosti**

Za príležitosti sa dá považovať tzv. „lektorovanie“ klientov pomocou webinárov alebo prostredníctvom rôznych online kurzov, vďaka ktorým sa môže spoločnosť dostať do povedomia širšej verejnosti a získať tak nových klientov.

Keďže sa firma snaží zameriavať na klientov, ktorými sú začínajúci podnikatelia, start-upy, influenceri a freelanceri, ktorých je v poslednej dobe čoraz viac, je možné toto zacielenie považovať za príležitosť a zároveň aj ako konkurenčnú výhodu.

Ďalšou príležitosťou by mohlo byť prezentovanie firmy na sociálnych sieťach, akými sú napríklad Instagram alebo Facebook, čo by mohlo viesť k získaniu nových zákazníkov. Taktiež by mohlo byť pre firmu prospešné vytvorenie si profilu na platforme LinkedIn, ktorá pôsobí serióznejšie a je určená vyložene pre záležitosti spojené s prácou.

Ďalšou príležitosťou by ešte mohlo byť rozšírenie kancelárskych priestorov a vytvorenie edukatívneho e-booku.

## **Hrozby**

Ako negatívny vonkajší vplyv prostredia sa javí pomerne veľká konkurencia na trhu v oblasti spracovávaní účtovníctva a daňovej evidencie v Brne. Ďalšou hrozbou je momentálna situácia spojená s koronavírusom, vládnymi opatreniami a nariadeniami. Podnikajúce firmy môžu byť zasiahnuté touto krízou natoľko, že nebudú mať dostatok finančných prostriedkov na zaplatenie služieb ponúkaných firmou AF. Zároveň tým firma AF prichádza o klientov.

Za hrozbu môžu byť považované aj zmeny v legislatíve. Môžu narušiť fungovanie spoločnosti, môžu znamenať ďalšie náklady spojené s doplňujúcim vzdelávaním spolupracovníkov alebo dodatočné nakúpenie licencií na rôzne účtovné software-y.

Poslednou možnou hrozbou je nezáujem zo strany klientov o služby, ponúkané spoločnosťou AF. Ako bolo spomínané už vyššie, potencionalni klienti si môžu urobiť kurz na vedenie daňovej evidencie alebo účtovníctva a služby ponúkané firmou sa tým pádom stanú nepotrebné.

## **4. VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA**

Podľa výsledkov dotazníkového prieskumu, ktorý potvrdil záujem o edukatívny e-book zo strany oslovej cieľovej skupiny ľudí, je kapitola vlastných návrhov riešenia venovaná nielen samotnej tvorbe inovácie, ale aj výpočtom nákladov a príjmov s ňou spojenou. V prvej podkapitole venovanej návrhu obsahu inovácie, sú stručne popísané informácie a postupy o založení živnosti a základné povinnosti podnikateľa, ktoré sú následne obsiahnuté aj v hotovom e-booku. Ukážka hotového, graficky spracovaného návrhu inovácie, je súčasťou tejto práce v Príloha č. 5.

Keďže spoločnosť AF je platiteľom DPH, je ešte potrebné dodať, že všetky vyčíslené ceny, uvedené v nasledujúcich podkapitolách sú bez DPH.

Vzhľadom k zavedeniu novej inovácie je potrebné vytvoriť časový harmonogram a odhadnúť celkové náklady, ktoré sú nevyhnutné na vytvorenie e-booku.

Súčasťou poslednej kapitoly sú aj predpokladané scenáre, ktoré môžu v spoločnosti AF nastať po zavedení tejto inovácie. Pri každej popisovanej situácii sú pritom zobrazené aj odhadované tržby.

V predposlednej podkapitole je vypočítaný odhadovaný celkový ročný príjem, ktorý by AF mohla zavedením inovácie dosiahnuť. Pri výpočtoch sa počíta s možnosťami, kedy je e-book potenciálnym klientom predávaný v elektronickej a v tlačenej forme. V závere vlastných návrhov riešenia je spočítaná aj čistá súčasná hodnota investície, ktorá pomôže pri rozhodovaní, či je vhodné do projektu investovať alebo nie.

### **4.1. Návrh na inováciu vo forme e-booku**

Na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu, ktoré potvrdili záujem zo strany oslovených respondentov o e-book, sa podkapitola „návrh na inováciu vo forme e-booku“ zaoberá povinnosťami, ktoré podnikateľovi pri jeho činnosti vznikajú. Nakoľko ide o inováciu určenú pre českú spoločnosť a primárne pre český trh, je preto celý e-book vyhotovený v českom jazyku.

E-book a základné informácie v ňom, sú využiteľné primárne pre začínajúcich živnostníkov. Všetky spomenuté informácie v tejto časti sú obsiahnuté aj v hotovom e-booku.

Primárnym účelom tejto inovácie je čitateľa informovať a vzdelávať o základných informáciách, spojených s podnikaním z pohľadu daní a účtovníctva.

V začiatkoch tejto informačnej príručky čitateľ zistí, či je jeho vykonávaná činnosť podnikaním. Ak podnikateľ rozhoduje o dobe a mieste výkonu činnosti, sám si organizuje prácu, činnosť vykonáva pravidelne a opakovane, pod vlastným menom a s úsilím dosiahnuť zisk, ide o podnikanie.

Takisto je v začiatkoch nevyhnutné vybaviť niekoľko registračných formalít, súvisiacich so základnými povinnosťami podnikateľa. V prvom rade je nutné zriadiť živnostenské oprávnenie, pričom na získanie oprávnenia musí každý živnostník splniť všeobecné podmienky na prevádzkovanie živnosti.

Ďalšou povinnosťou začínajúceho podnikateľa je registrácia na finančnom úrade do 15 dní odo dňa ohlásenia živnosti. Medzi ostatné povinnosti, ktoré by mala podnikajúca osoba vybaviť, spadá aj registrácia v zdravotnej a sociálnej poisťovni. S nimi zároveň vzniká povinnosť platiť zdravotné a sociálne poistenie.

Čitateľ sa takisto dozvie, čo všetko si musí so sebou vziať na živnostenský úrad, čo si predstaviť pod pojmom sídlo, prevádzkareň alebo stánok. Ďalšie informácie, ktoré e-book poskytuje, sa týkajú výberu druhu živnosti, nutnosti zakladať podnikateľský účet alebo nutnosti disponovať ako podnikajúca osoba razítkom.

Dôležitým bodom je aj definovanie príjmov a výdajov a informácie o tom, aké náležitosti musí obsahovať faktúra vydaná platiteľom a neplatiteľom DPH. Takisto tu možno nájsť aj informácie o uplatňovaní paušálnych a skutočných výdajov a v príručke možno nájsť aj časť venovanú rozdielom medzi daňovými a nedaňovými výdajmi a informácie súvisiace s daňovou evidenciou a samotným účtovníctvom.

V e-booku je vysvetlená aj daň z príjmu a s ňou súvisiace zľavy na dani, či platenie záloh. Čitateľ sa tiež dozvie kedy sa môže stať platiteľom DPH alebo identifikovanou osobou. Budúci podnikatelia sú tiež stručne oboznámení o daňovom priznaní a o cestnej a paušálnej dani.

V závere sú čitateľovi zhrnuté všetky spomenuté základné povinnosti, ktoré počas roka musí ako podnikajúca osoba splniť.

## 4.2. Plán navrhovanej inovácie

Nasledujúca podkapitola sa zaoberá časovým harmonogramom, v ktorom sú rozvrhnuté jednotlivé činnosti potrebné na zrealizovanie tvorby e-booku. Sú v nej odhadované náklady spojené s inováciou a taktiež príjmy, ktoré môžu v budúcnosti z inovácie plynúť. V pláne navrhovanej inovácie sú tiež popísané možnosti akými je možné tvorbu e-booku financovať.

### 4.2.1. Časový harmonogram

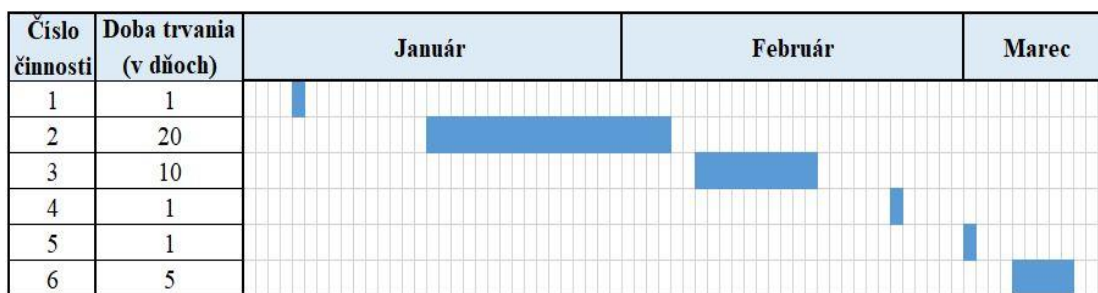
Celý projekt by sa mal začať realizovať začiatkom roka 2022. Treba ešte podotknúť, že na jednotlivé činnosti je zámerne vyhradená väčšia časová rezerva, keďže inovácia pre spoločnosť AF bude realizovaná mojou osobou prevažne vo voľnom čase, popri štúdiu na vysokej škole a práci na účtovníckej pozícii v danej firme. Cieľom je vytvoriť praktický, využiteľný a užívateľsky prívetivý e-book a preto budú pri výrobe finálnej verzie tejto inovácie niektoré činnosti outsourcované.

**Tabuľka č. 5: Zoznam činností**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Číslo činnosti	Popis činnosti	Doba trvania činnosti
1	Vytvorenie dotazníka pomocou, ktorého sa zistí záujem respondentov o e-book	1 deň (cca 4 hodiny)
2	Rozposielanie dotazníka cieľovým skupinám ľudí prostredníctvom sociálnych sietí (predpoklad 170 ľudí)	20 dní (cca 2 hodiny denne)
3	Zisťovanie a spisovanie poznatkov vhodných pre vytvorenie edukatívneho e-booku	10 dní (5 hodín denne)
4	Copywriter (editor) na zoštylizovanie obsahu	1 deň (cca 4 hodiny)
5	Grafik na vytvorenie designového návrhu e-booku	1 deň (cca 5 hodín)
6	Tlač e-booku do kancelárie firmy (cca 25 ks)	5 dní





**Obrázok č. 6: Ganttov diagram**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Pre lepšie a prehľadnejšie časové zobrazenie projektu inovácie bol vytvorený Ganttov diagram, ktorý je zobrazený na Obrázok č. 6. Celá realizácia e-booku je naplánovaná na dĺžku približne troch mesiacov. Zahájenie sa chystá na začiatok januára roka 2022 a jeho dokončenie sa odhaduje v polovici marca 2022. Ako je možné vidieť aj z Obrázok č. 6, medzi jednotlivými činnosťami sa počíta s časovou rezervou v prípade vzniku prípadných komplikácií.

Za časovo najnáročnejšie sa pokladá rozosielanie dotazníka cieľovým skupinám. Táto činnosť je časovo náročná, nakoľko je potrebné získať dostatočne veľkú vzorku relevantných respondentov. Treba ešte spomenúť fakt, že vybraná cieľová skupina ľudí, na ktorú je inovácia zameraná, je dosť špecifická a dostať sa k nej je preto pomerne náročné. Aj z týchto dôvodov bola doba rozosielenia dotazníka stanovená až na 20 dní.

Po rozposlaní dotazníka a zistení záujmu zo strany cieľovej skupiny, bolo potrebné vyhľadať a spísať všetky informácie o podnikaní, ktoré by mali byť v danom e-booku obsiahnuté. Na túto činnosť je vyhradených približne 10 dní.

Ďalšie činnosti týkajúce sa tvorby e-booku boli outsourcované, pre dosiahnutie zodpovedajúcej kvality, najmä čo sa týka grafického designu a copywritingu. V prípade realizácie týchto činností vo vlastnej réžii, by bolo nutné rátať s oveľa väčšou časovou, ale aj finančnou dotáciou, nakoľko by bolo potrebné zúčastniť sa rôznych kurzov a doplniť si tak potrebné znalosti.

Ako ukázali aj výsledky dotazníkového prieskumu, respondenti majú v oblúbe tlačnú formu kníh. Posledným bodom časového harmonogramu je teda tlač vytvoreného e-booku, ktorý by si v prípade záujmu mohli zákazníci zakúpiť v účtovnej kancelárii.

V časovom harmonograme sú uvedené len tie najpodstatnejšie činnosti, nutné na vytvorenie tejto inovácie. Činnosti ako vyhľadávanie vhodného editora, grafika alebo

tlačiarenskej spoločnosti síce v harmonograme obsiahnuté nie sú, ale v rámci časových rezerv sa s nimi počíta.

#### 4.2.2. Odhadované náklady na inováciu

Vďaka časovému harmonogramu bola zistená nielen doba trvania činností, ale stanovili sa aj predpokladané náklady týkajúce sa vytvorenia tejto inovácie. Hoci vytvorenie inovácie nie je považované za časovo a finančne náročné, aj tak je potrebné stanoviť aspoň odhadované náklady. V závere vlastných návrhov riešenia sú tieto náklady zahrnuté aj do výpočtu čistej súčasnej hodnoty, vďaka ktorému sa zistí, či by plánovaná investícia bola v budúcnosti výnosná.

Realizácia inovácie zahŕňa celkové odhadované náklady, ktoré sú uvedené v nasledujúcej Tabuľka č. 6. Vyčíslené náklady sú uvádzané v cenách bez DPH.

**Tabuľka č. 6: Celkové náklady na tvorbu e-booku**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Činnosť	Výpočty	Náklady
Tvorba dotazníkového prieskumu (Google Formulár)	4 hod. x 100 Kč/hod.	400 Kč
Rozosielanie dotazníka cieľovým skupinám	(2 hod./deň x 100 Kč/hod.) x počet dní	2 400 Kč
Zisťovanie a spisovanie vhodných informácií do e-booku	(4 hod./strana x 100 Kč/hod.) x počet dní	4 000 Kč
Grafik na vytvorenie návrhu designu	5 hod. x 1 000 Kč/hod.	5 000 Kč
Copywriter (editor) obsahu e-booku	4 hod. x 500 Kč/hod.	2 000 Kč
<b>Celkové náklady na e-book v elektronickej forme</b>		<b>13 800 Kč</b>
Tlačená forma e-booku:		
- farebná obojstranná tlač	12 listov x 12 Kč/list	144 Kč/ks
- mäkká väzba	26 Kč/ks	26 Kč/ks
<b>Náklady na e-book v tlačenej forme</b>		<b>13 970 Kč</b>
<b>Náklady celkom na 25 ks tlačených e-bookov</b>		<b>18 050 Kč</b>
Rezerva		1 000 Kč
<b>Celkové náklady na 25 ks tlačených e-bookov</b>		<b>19 050 Kč</b>

Ako bolo už v práci spomenuté, počíta sa s tým, že istý počet kusov e-booku sa bude fyzicky nachádzať v spoločnosti AF. Pre výpočet celkových nákladov bolo zvolených na začiatok 25 kusov výtlačkov e-booku. Samozrejmosťou bude aj dostupnosť e-booku v elektronickej podobe na webovej stránke spoločnosti.

Prvým odhadovaným nákladom, ktorý pri realizácii inovácie vznikol je tvorba dotazníkového prieskumu. Výška tohto nákladu sa odhaduje na 400 Kč. V cene je zarátané len samotné spracovanie otázok a odpovedí, pretože na Google Formulár nie je potrebná žiadna licencia. Ďalšou položkou nákladov je rozposielanie dotazníka cieľovým skupinám v čiastke 2 400 Kč. Hoci sa v časovom harmonograme počíta s väčšou časovou rezervou, do výpočtov nákladov bolo zahrnutých 12 dní po 2 hodinách čistého času. V rámci tvorby e-booku je potrebné do celkových nákladov zaradiť aj náklady spojené s „prieskumom“. Ide o zisťovanie a spisovanie poznatkov, ktoré budú v e-booku obsiahnuté. Odhadovaná dĺžka trvania pre túto činnosť je 10 dní.

Náklady na outsourcované činnosti, súvisiace s grafickou a štylistickou stránkou inovácie, boli dohľadávané na webových stránkach, propagujúcich nezávislých podnikateľov, venujúcich sa tvorbe grafiky a copywritingu. Náklady sa spriemerovali podľa dostupných cenových relácií jednotlivých freelancerov. Tvorba designu e-booku by bola v čiastke približne 5 000 Kč a náklady na štylizáciu obsahu sa odhadujú na 2 000 Kč. V týchto nákladoch sú zarátané všetky výdajové položky (licencie, sociálne a zdravotné poistenie, účtovníctvo a pod.), ktoré grafik a copywriter k svojmu podnikaniu potrebuje.

Pokiaľ ide o náklady na elektronickú formu e-booku, tie sú odhadované v celkovej výške asi 13 800 Kč. V porovnaní s tlačенou formou sú náklady na elektronickú formu nižšie.

Keďže sa v tejto bakalárskej práci počíta aj s tlačou 25 kusov e-booku, boli zisťované náklady týkajúce sa farebnej obojstrannej tlače na 1 list a na spracovanie do mäkkej väzby. Opäť boli preskúmané viaceré webové stránky tlačiarenských spoločností, z ktorých bola vybratá firma s najlepšou cenovou ponukou. V tomto prípade bola braná do úvahy aj lokalita, v ktorej sa tlačiarenská spoločnosť nachádza. Náklady na výtlačok jedného kusu e-booku sú vo výške približne 170 Kč. Pri väčších objednávkach je určite možné rátať s poklesom ceny v prepočte za jeden kus, no i tak to vždy záleží od dohody s konkrétnou tlačiarenskou spoločnosťou. Do nákladov je započítaná aj rezerva v prípade nutnosti dodatočných úprav.

Celkové náklady na realizáciu inovácie v podobe tlačенých e-bookov sú pri 25 kusoch vo výške približne 19 050 Kč.

Do celkových nákladov by tiež bolo možné zahrnúť aj výdavky súvisiace s propagáciou e-booku na sociálnych sieťach ako sú Instagram a Facebook. Takáto propagácia by sa dala využiť pre budúci marketingový potenciál firmy na prilákanie zákazníkov.

#### **4.2.3. Financovanie inovácie**

Ako vyplýva z výkazov spoločnosti, v posledných dvoch rokoch bol výsledok hospodárenia kladný, teda spoločnosť AF dosahovala zisk. Aj na základe slov majiteľa spoločnosti, pána P.T., firma aj v súčasnej pandemickej kríze neustále rastie a prosperuje. Môže za to vďačiť aj momentálnemu trendu, kedy sa množstvo ľudí zaujíma o možnosti, ako „pracovať sám na seba“, prípadne chcú mať jednoducho niečo vlastné, byť sami sebe pánom. Aj keď na trhu v oblasti spracovávaní účtovníctva a daňovej evidencie v Brne spoločnosť čelí pomerne veľkej konkurencii, za veľké pozitívum možno považovať snahu získavať atraktívnych klientov, akými sú napríklad začínajúce start-upy, freelanceri a influenceri. Rastúci úspech AF je potvrdený nie len slovným ohodnotením pána P.T., ale aj prijímaním nových klientov a rastúcim počtom spolupracovníkov vo firme. Vďaka týmto úspechom si môže spoločnosť dovoliť zafinancovať inováciu e-booku dosiahnutým ziskom z posledných rokov. Nebude nútená k navyšovaniu objemu svojich záväzkov a tým sa zníži aj riziko zadlženia firmy.

#### **4.2.4. Predpokladané scenáre po zavedení inovácie**

Spolu s odhadovanými nákladmi je potrebné vymedziť aj predpokladané tržby, ktoré realizáciou e-knihy môžu AF vzniknúť. V bakalárskej práci sa počíta s cenou 250 Kč na jeden kus e-booku v tlačenej forme. Cena za e-book zakúpený v elektronickej forme na webovej stránke firmy je stanovená v čiastke 200 Kč za 1 kus.

Opäť všetky uvedené hodnoty v nasledujúcich tabuľkách č. 7-10 sú ceny bez DPH.

Pri zostavovaní plánu a realizácii inovácie budú v rámci práce zohľadňované dve primárne situácie, ktoré môžu pri zavedení inovácie nastať. Za prvý variant sa považuje situácia, kedy by bol edukatívny e-book klientom poskytovaný zadarmo. To môže pre spoločnosť AF znamenať nasledovné:

**Tabuľka č. 7: Odhadované tržby 1**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Poskytnutie e-booku zdarma + nezíska klienta na budúcu spoluprácu:</b>	
Tržba z predaja e-booku	0 Kč
Získanie klienta (vedenie účtovníctva/daň. evidencie)	0 Kč
<b>Celkom tržby</b>	<b>0 Kč</b>

Pre spoločnosť AF vzniká potenciálne riziko, kedy investícia do vytvorenia e-booku nebude príliš úspešná, nakoľko realizácia inovácie dostatočne neosloví zákazníkov a firma tak nezíska klientov na budúcu spoluprácu. To znamená, že celkový prínos pre AF by bol 0 Kč.

Ďalšia situácia, ktorá môže nastať pri poskytovaní e-booku zdarma je v porovnaní s predchádzajúcim variantom prijateľnejšia. E-book, ponúkaný zdarma, potenciálneho klienta osloví a vzbudí v ňom dôveru. V budúcnosti to môže viesť ku dlhodobej spolupráci medzi účtovníckou firmou a týmto klientom. Vo výsledku by síce prínos zo zakúpenia elektronického alebo tlačeneho e-booku bol nulový, no na druhej strane by vznikla tržba vo výške 499 Kč mesačne za hradenie účtovníckych služieb.

**Tabuľka č. 8: Odhadované tržby 2**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Poskytnutie e-booku zdarma + získa klienta na budúcu spoluprácu:</b>	
Tržba z predaja e-booku	0 Kč
Získanie klienta (vedenie účtovníctva/daň. evidencie)	499 Kč/mes.
<b>Celkom tržby</b>	<b>499 Kč</b>

Druhá primárna možnosť, pre ktorú sa môže spoločnosť AF rozhodnúť, je predaj e-booku potenciálnym klientom. V porovnaní s predošlými situáciami, sú v tomto prípade investícia a realizácia projektu považované za výhodné a výnosné. Prvou možnosťou, ku ktorej by mohlo dôjsť zobrazuje tabuľka č. 9.

**Tabuľka č. 9: Odhadované tržby 3**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Predaj e-booku + nezíska klienta na budúcu spoluprácu:</b>	
Tržba z predaja e-booku	200-250 Kč
Získanie klienta (vedenie účtovníctva/daň. evidencie)	0 Kč
<b>Celkom tržby</b>	<b>od 200 Kč</b>

Vzniká situácia, kedy ponúkaný e-book potenciálneho klienta oslovil a rozhodol sa pre jeho kúpu. Z pohľadu dlhodobých prínosov však vzniká riziko, pretože inovácia nebude mať veľkú úspešnosť a AF klientov nezíska. Celková tržba, ktorá by z tvorby e-booku plynula sa tak pohybuje v hodnote od 200 Kč.

Ak by sa vychádzalo z výsledkov dotazníkového prieskumu, kde viac ako 75 % z oslovených respondentov má záujem o kúpu e-booku a zároveň by väčšina uprednostnila spoločnosť s edukatívnym e-bookom, scenár by bol nasledujúci.

**Tabuľka č. 10: Odhadované tržby 4**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Predaj e-booku + získa klienta na budúcu spoluprácu:</b>	
Tržba z predaja e-booku	200-250 Kč
Získanie klienta (vedenie účtovníctva/daň. evidencie)	499 Kč/mes.
<b>Celkom tržby</b>	<b>od 699 Kč</b>

Potenciálnych klientov by inovácia vo forme e-booku zaujala a začali by ho nakupovať, či už v elektronickej alebo v tlačenej forme. Spoločnosti by tak vznikla tržba od 200 Kč za každý predaný kus. Inovácia by súčasne podporila dôveru zákazníkov voči spoločnosti a napomohla by k získaniu nových klientov. Zároveň by došlo aj k zvýšeniu tržieb za ponúkané služby. Ide o variant, ktorý by pre firmu znamenal najväčší prínos. Za vznik rastúceho kladného výsledku hospodárenia by AF mohla vďačiť nielen predaju samotného e-booku, ale aj akvizícii nového klienta, ktorý by následne mesačne platil spoločnosti za poskytované účtovné služby. Celkovo by tak spoločnosť mohla dosiahnuť tržbu od 699 Kč za predaj jedného e-booku a získaného klienta.

V skutočnosti existuje ešte množstvo ďalších alternatív a vzájomných kombinácií jednotlivých variantov, ktoré môžu pri realizácii a zavedení tejto inovácie v realite nastať. To by však nebolo možné vtesnať do rozsahu jednej bakalárskej práce. Ďalej boli preto zvolené a uvažované len dve základné situácie - predaj e-booku v tlačenej a v elektronickej forme - ktoré sú ďalej spracované vo výpočtoch v nasledujúcich podkapitolách.

#### **4.2.5. Odhad budúcich peňažných príjmov**

Ako už bolo spomenuté, zahájenie projektu inovácie sa plánuje začiatkom roka 2022. Prvé tri mesiace toho roka by mali byť podľa časového harmonogramu venované

prípravám k vytvoreniu e-booku. V prvom mesiaci sa odhadujú počiatočné investičné výdaje na inováciu vo výške 2 800 Kč. V sume sú zahrnuté výdaje súvisiace s tvorbou a rozposielaním dotazníka, s cieľom zistiť záujem o navrhovanú inováciu. Nasledujúci mesiac sa odhadujú investičné výdaje na 9 000 Kč. Do čiastky sú započítané náklady na outsourcované služby grafika a činnosti súvisiace so zisťovaním informácií a samotnou tvorbou obsahu e-booku. Posledný mesiac, v ktorom sa objavia peňažné výdaje, je marec. Suma 7 250 Kč zahŕňa náklady na editovanie obsahu, tlačnú formu knihy a finančnú rezervu na prípadné neočakávané výdaje.

Doba životnosti inovácie bola stanovená na dobu jedného roka. Považuje sa za dostatočne dlhú na to, aby bol ohodnotený jej prínos a aby sa na základe dát mohlo rozhodnúť, či inovácia bude aplikovaná aj v ďalších rokoch. Takisto treba spomenúť aj to, že predaj e-booku nie je jeho primárnym cieľom. Ide hlavne o zvýšenie kreditu firmy, zlepšenie vnímania spoločnosti AF zákazníkmi, o akvizíciu nových zákazníkov a získanie dôvery voči firme.

Spustenie predaja je plánované v druhom štvrtroku 2022. Zároveň sa ráta s tým, že v prvých mesiacoch predaj nebude veľmi úspešný. Aj to bolo dôvodom, prečo sa do Tabuľka č. 11 zahrnuli marketingové výdaje, ktoré by mali propagáciou na sociálnych sieťach podporiť predaj elektronickej alebo tlačenej formy e-booku. V rámci tejto práce sa preto v šiestom a desiatom mesiaci po uplatnení propagácie na sociálnych sieťach očakáva nárast príjmov získaných predajom e-bookov. Pri elektronickej forme sa v 6. a takisto v 10. mesiaci počíta s predajom 15 kusov po 200 Kč. Tlačená forma, predávaná za 250 Kč, osloví v 6. mesiaci 5 ľudí a v 10. mesiaci 3 ľudí. V nasledujúcich mesiacoch sa opäť predpokladá predaj ďalších kusov, hoci tieto mesiace pravdepodobne nebudú tak úspešné ako mesiace podporené marketingovou propagáciou. Celkový reálny predaj e-bookov bude pravdepodobne vyšší, ako je uvedené. Pre istotu sa však počítalo s pesimistickým variantom predaja.

Predaj bude primárne zameraný na elektronicкую formu, nakoľko ide o ekonomicky aj ekologicky výhodnejšiu alternatívu. Predaj elektronickej formy e-booku sa doplní aj o tlačnú formu, ktorá bude predávaná len v menšom množstve a to v kancelárii spoločnosti, napríklad na stretnutiach s klientmi. Za rok 2022 sa celkovo odhaduje predaj 25 kusov tlačenej formy a 80 kusov elektronickej podoby e-booku.



Na základe stanovených predpokladov je v Tabuľka č. 11 vypočítaný celkový ročný príjem z predaja inovácie vo výške 21 150 Kč.

**Tabuľka č. 11: Výdaje a príjmy z navrhovanej investície v Kč**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Prvý rok predaja e-bookov	mesiace v roku 2022											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Investičné výdaje	2 800	9 000	7 250	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marketingové výdaje	-	-	-	-	-	600	-	-	-	500	-	-
Príjmy z predaja elektornickej formy	-	-	-	1 000	1 000	3 000	2 000	1 400	1 000	3 000	2 000	1 600
Príjmy z predaja tlačenej formy	-	-	-	500	500	1 250	750	500	500	1 000	750	500
Celkové mesačné príjmy	-2 800	-9 000	-7 250	1 500	1 500	3 650	2 750	1 900	1 500	3 500	2 750	2 100
Celkový ročný príjem z inovácie	21 150											

Vzhľadom na to, že môžu po zavedení inovácie vzniknúť rôzne scenáre a ich vzájomné kombinácie, napríklad keď sa kupujúci e-booku stane rovno aj klientom spoločnosti AF, ide iba o naozaj odhadované čiastky a približné výpočty.

V predchádzajúcej podkapitole venujúcej sa možným scenárom po aplikovaní inovácie, sa uvažovalo aj nad variantom ponúkať klientom e-book zdarma, či už prostredníctvom webovej stránky v elektronickej verzii alebo v tlačenej podobe priamo v kancelárii firmy. Avšak, po prepočítaní výdajov, ktoré je potrebné vynaložiť na vytvorenie inovácie, by z nej mohol vzniknúť záporný celkový príjem. Takisto aj hodnota čistej súčasnej hodnoty by bola záporná a investícia do inovácie by sa teda mohla javiť ako nevýhodná a neúspešná. Preto sa vo výpočte zameranom na predpokladaný príjem z inovácie počítalo len s možnosťou e-book klientom predávať. Samozrejme, teoreticky by mohla nastať aj situácia, kedy by e-book zadarmo priniesol tak veľké množstvo nových klientov, ktoré by pokrylo tieto náklady a daná inovácia by sa v tom prípade mohla tiež javiť ako výhodná. Popísanie všetkých možných scenárov je však nad rámec bakalárskej práce a v prípade záujmu spoločnosti, by bolo nutné každý z nich na určité časové obdobie reálne vyskúšať a zhodnotiť prínos danej možnosti.

Doposiaľ zistené hodnoty sú použité aj vo výpočte v nasledujúcej podkapitole, aby sa zistilo, či je vôbec výhodné do inovácie investovať.



### 4.3. Čistá súčasná hodnota

Čistá súčasná hodnota patrí medzi dynamické metódy, používané pri zisťovaní, či je výhodné do určitého projektu investovať. Použitá metóda berie do úvahy časovú hodnotu peňazí a informuje o tom, koľko peňažných prostriedkov by za zvolenú dobu životnosti projekt priniesol alebo naopak nepriniesol. Podkapitola „Čistá súčasná hodnota“ sa teda bude zaoberať jej výpočtom, ktorý bol predstavený v teoretickej časti bakalárskej práce.

V rámci metódy čistej súčasnej hodnoty, sa teda zistí, či by investícia v podobe edukatívneho e-booku v budúcnosti priniesla spoločnosti AF výnos a či je vhodné danú inováciu realizovať. Doba životnosti inovácie bola stanovená na dobu jedného roku, diskontná sadzba je vo výške 6 % p. a. a počiatočná cena investície po sčítaní všetkých nákladov je vo výške 19 050 Kč.

**Tabuľka č. 12: Čistá súčasná hodnota v Kč**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Celkový predpokladaný ročný príjem</b>	<b>21 150</b>
<b>Súčasná hodnota príjmu (<math>i = 6\%</math>)</b>	<b>19 953</b>
<b>Investičné výdaje</b>	<b>19 050</b>
<b>Čistá súčasná hodnota</b>	<b>903</b>

Vo výpočte čistej súčasnej hodnoty pre variant predaja e-booku v elektronickej a tlačenej forme vychádza čistá súčasná hodnota vo výške 903 Kč. Aj keď, je čiastka pomerne nízka, hodnota čistej súčasnej hodnoty vyšla väčšia ako nula. Investícia do e-booku je preto pre spoločnosť prijateľná a AF sa vyplatí, pretože priniesla vyšší príjem v porovnaní s vloženou čiastkou na realizáciu inovácie. V tomto prípade však bolo počítané s naozaj pesimistickým scenárom a v realite bude čistá súčasná hodnota pravdepodobne oveľa vyššia. Ak budú správne nastavené reklamné kampane, e-book bude pre ľudí užívateľsky prívetivý a bude stále rásť záujem o podnikanie v danej cieľovej skupine, pravdepodobne sa predá oveľa väčšie množstvo či už tlačenej alebo elektronickej verzie e-booku. Rovnako treba spomenúť aj fakt, že vo výpočte čistej súčasnej hodnoty nie je vôbec zahrnutý scenár, kedy sa určitá časť kupujúcich, vďaka získaniu dôvery v spoločnosť AF, stane aj ich dlhodobým klientom, využívajúcim jej účtovné a poradenské služby. V takomto prípade bude mať daná inovácia oveľa vyšší skutočný prínos pre danú spoločnosť. V neposlednom rade by e-book pomohol aj so zvýšením kreditu spoločnosti,

zvýšením jej konkurencieschopnosti, zvýšením lojality u už existujúcich klientov, ale aj zvýšením stability spoločnosti na trhu.

Na konkrétnej stratégii, v akej podobe sa bude e-book primárne predávať, ale aj to, za akú sumu, záleží už na rozhodnutí pána P.T., ktorému bude tento návrh inovácie predstavený. Samozrejmosťou bude aj nutnosť reagovať na reálne požiadavky potenciálnych zákazníkov, po uvedení na trh, podľa ktorých sa ešte bude stratégia tejto inovácie upravovať.

## ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo vytvoriť vlastnú inováciu vo forme e-booku pre spoločnosť AF, zaoberajúcou sa účtovnými službami. V úvode sú stručne popísané dôvody výberu tejto témy. Ďalej táto bakalárska práca obsahuje jej čiastkové ciele, nevyhnutné pre splnenie jej hlavného cieľa.

Vďaka teoretickým pojmom uvedeným v prvej kapitole, bolo možné lepšie pochopiť a preštudovať rôzne špecifiká danej problematiky. Informácie získané v teoretickej časti boli čerpané z množstva odborných kníh a zdrojov. V tejto časti práce sú popísané a vysvetlené základné pojmy, charakteristiky inovácie, jej financovanie, motívy či riziká. Teoretické pojmy boli následne využité v praktickej časti pri analyzovaní spoločnosti AF a pri vlastných návrhoch riešenia.

Druhá časť práce bola venovaná pohľadu podnikateľských subjektov na inovácie v dnešných podmienkach (pandémie koronavírusu), ktorý bol získaný vďaka prieskumu AMSP ČR. Výsledky prieskumu ukázali, že väčšina z oslovených firiem aj napriek momentálnej situácii plánuje v nadchádzajúcich mesiacoch inovovať.

V analytickej časti bolo pomocou strategickej analýzy PESTLE skúmané vonkajšie prostredie spoločnosti AF a faktory, ktoré môžu ovplyvniť samotnú spoločnosť AF alebo jej plánovanú inováciu. Výsledky, plynúce z dotazníkového prieskumu, pomohli k zisteniu postoja oslovených respondentov k navrhovanej inovácii a boli taktiež dôležitým podkladom pre tvorbu danej inovácie. V závere tejto časti bola vykonaná SWOT analýza popisujúca silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby spoločnosti AF.

Praktická časť bakalárskej práce obsahovala aj návrh na inováciu vo forme e-booku, kde boli najprv v krátkosti spísané jednotlivé informácie, ktoré by bolo vhodné zakomponovať do e-booku. Ďalej bol spracovaný plán navrhovanej inovácie, ktorý v sebe zahŕňa časový harmonogram, odhadované náklady a budúce peňažné príjmy plynúce z inovácie, predpokladané scenáre po zavedení inovácie a jej financovanie. Taktiež bola vypočítaná aj čistá súčasná hodnota tejto inovácie.

Investícia do navrhovanej inovácie sa pre spoločnosť javí ako výhodná a prijateľná, a to nielen z finančného hľadiska. Záujem o e-book zo strany respondentov bolo možné sledovať už počas vykonávania prieskumu, kde po odoslaní dotazníka nasledovala často otázka, kedy bude e-book možné kúpiť.

Návrh inovácie vo forme e-booku bol taktiež pretavený do reálnej podoby, ktorej ukážku možno vidieť v Príloha č. 5 tejto bakalárskej práce.

Vypracovanie tejto práce pokladám za veľmi prínosné. Nadobudnuté teoretické aj praktické poznatky, ktoré som získala počas písania tejto práce, môžem priamo aplikovať aj do praxe. Taktiež mi to pomohlo rozšíriť obzory a prehĺbiť moje doterajšie znalosti a vedomosti.

Už pri výbere témy bakalárskej práce, som s témou práce oboznámila aj samotného konateľa spoločnosti AF, pána P.T., ktorý o danú inováciu vo forme e-booku prejavil záujem. Daná inovácia by tak potenciálne mohla pomôcť spoločnosti AF aj v skutočnosti.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- (1) KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda !*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.
- (2) TIDD, Joe, John BESSANT a Keith PAVITT. *Řízení inovací*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
- (3) VOCHOZKA, Marek, Petr MULÁČ a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- (4) HEČKOVÁ, Jaroslava. *ROZVOJ V OBLASTI TECHNOLOGIÍ A INOVACÍ AKO DETERMINANT EKONOMICKÉHO ROZVOJA KRAJINY* [online]. 2007, (4), 14 [cit.2020-11-29]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/1456/soubory/aktivita/obzor/6182612/7667728/02Heckova.pdf>
- (5) PORTER, Michael E. *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York: Harper Collins Publishers, 1998. ISBN 0-02-925090-0.
- (6) PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit*. Professional publishing, 2006. ISBN 80-86964-10-X.
- (7) JÁČ, Ivan, Petra RYDVALOVÁ a Miroslav ŽIŽKA. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0853-8.
- (8) SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- (9) VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management inovací* [online]. Praha: Management Press, 2016 [cit. 2020-11-29]. ISBN 978-80-7261-423-3.
- (10) POLOZAPOMENUTÉ POSTAVY EKONOMICKÉHO MYŠLENÍ – F. VALENTA. *ACTA OECONOMICA PRAGENSIA* [online]. 2016, **24**(04), 79 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: doi:10.18267/j.aop.547
- (11) The Organisation for Economic Co-operation and Development: Better Policies For Better Lives. *OECD* [online]. [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: <https://www.oecd.org/about/>
- (12) Oslo Manual 2018 [online]. 2018, 2018-10-22, (4), 258 [cit. 2020-11-29]. Dostupné z: doi:10.1787/9789264304604-en

- (13) FRANCIS, Dave a John BESSANT. Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation* [online]. 2005, 25(3), 171-183 [cit. 2020-11-29]. ISSN 01664972. Dostupné z: doi:10.1016/j.technovation.2004.03.004
- (14) DVOŘÁK, Jiří. Management inovací. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. ISBN 80-86847-18-7.
- (15) JANKOVSKÁ, Anežka. Finančný slovník výkladový. Bratislava: Iura Edition, 2012. ISBN 978-80-80784-69-0.
- (16) CHOVANCOVÁ, Božena. Finančný trh. Bratislava: Iura Edition, 2006. ISBN 80-8078-089-7.
- (17) MEDVEĎ, Jozef. Banky: Teória a prax. 2. aktualizované, obsahovo a vecne prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Sprint 2, 2013. ISBN 978-80-89393-73-2.
- (18) HAVLÍČEK, Karel. Management & controlling: malé a střední firmy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011. Eupress. ISBN 978-80-7408-056-2.
- (19) BŘEČKOVÁ, Pavla a Karel HAVLÍČEK. Inovace a jejich financování v malé a střední firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016. Eupress. ISBN 978-80-7408-137-8.
- (20) WAGNEROVÁ, Eva a Viera MARKOVÁ. Vývoj malých a středních podniků v ČR a na Slovensku. Opava: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2003. ISBN 80-7248-216-5.
- (21) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (22) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- (23) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.
- (24) HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- (25) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

- (26) KOBAYASHI, Audrey. *International Encyclopedia of Human Geography*. 2. vydanie. Kingston: Elsevier, 2019. ISBN 978-0-08-102296-2.
- (27) CABALLERO-MORALES, Santiago-Omar. Innovation as Recovery Strategy for SMEs in Emerging Economies during the COVID-19 Pandemic. *Research in International Business and Finance* [online]. Elsevier, 2020, , 13 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- (28) Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR): 82. průzkum AMSP ČR: Inovace v malých a středních firmách [online]. Praha 8, 2020 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://amsp.cz/82-pruzkum-amp-cr-inovace-v-malych-a-strednich-firmach/>
- (29) JUSTICE: Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. © 2012-2015 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- (30) AZ DATA ÚČETNICTVÍ S.R.O. Daň z příjmů právnických osob: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Az-data.cz* [online]. Praha 3, 2014, 28.11.2014 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
- (31) Český statistický úřad: Statistiky. *CZSO* [online]. Praha, 2021, 9.2. 2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- (32) HDP 2021, vývoj hdp v ČR. *KURZYCZ* [online]. 2020 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>

## **ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV**

a.s. – akciová spoločnosť

AMSP ČR – Asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov Českej republiky

ČR – Česká republika

ČSH – Čistá súčasná hodnota

EÚ – Európska únia

HDP – Hrubý domáci produkt

MSP – Malé a stredné podniky

OECD (The Organisation for Economic Co-operation and Development) - Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj

SME (Small and Medium Enterprise) – Malé a stredné podniky

s.r.o. – spoločnosť s ručením obmedzeným

SZČO (OSVČ) – Samostatne zárobkovo činná osoba



## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Stupne inovácií .....	20
Tabuľka č. 2: Výpis z obchodného registra .....	40
Tabuľka č. 3: Vývoj HDP .....	47
Tabuľka č. 4: SWOT analýza firmy AF .....	59
Tabuľka č. 5: Zoznam činností .....	64
Tabuľka č. 6: Celkové náklady na tvorbu e-booku .....	66
Tabuľka č. 7: Odhadované tržby 1 .....	69
Tabuľka č. 8: Odhadované tržby 2 .....	69
Tabuľka č. 9: Odhadované tržby 3 .....	69
Tabuľka č. 10: Odhadované tržby 4 .....	70
Tabuľka č. 11: Výdaje a príjmy z navrhovanej investície v Kč .....	72
Tabuľka č. 12: Čistá súčasná hodnota v Kč .....	73

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok č. 1: Model inovačného managementu.....	25
Obrázok č. 2: Schéma postupu pri rozhodovaní o inovácii .....	27
Obrázok č. 3: Oblasti plánovaných inovácií v %.....	36
Obrázok č. 4: Ciele inovácií v % .....	37
Obrázok č. 5: Financovanie inovácií v %.....	37
Obrázok č. 6: Ganttov diagram .....	65

## ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Výška plánovaných investícií firiem v najbližších 12 mesiacoch (v % firiem, plánujúcich inovácie) .....	38
Graf č. 2: Vývoj tržieb v celých tis. Kč .....	43
Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodárenia v celých tis. Kč .....	43
Graf č. 4: Vývoj sadzby dane v %.....	44
Graf č. 5: Zaplatená daň spoločnosti AF v tis. Kč .....	45
Graf č. 6: Vývoj miery inflácie v % .....	46
Graf č. 7: Vývoj HDP v %.....	47
Graf č. 8: Pohlavie respondentov .....	50
Graf č. 9: Vekové kategórie .....	51
Graf č. 10: Podnikáte alebo plánujete začať podnikat? .....	52
Graf č. 11: Viete, čo všetko obnáša podnikanie? .....	52
Graf č. 12: Chceli by ste sa dozvedieť o tejto téme viac? .....	53
Graf č. 13: Aké formy získavania poznatkov využívate?.....	54
Graf č. 14: Kontaktovali ste už niekedy účtovnícku firmu? .....	54
Graf č. 15: Ktojej forme kníh dávate prednosť? .....	55
Graf č. 16: Kúpili ste si už niekedy e-book?.....	56
Graf č. 17: Zaplatili by ste za e-book ponúkajúci základné informácie ako začať podnikat? .....	56
Graf č. 18: Koľko by ste boli ochotní zaplatiť za e-book? .....	57
Graf č. 19: Aký by bol pre Vás ideálny rozsah e-booku?.....	57
Graf č. 20: Dali by ste prednosť účtovníckej firme ponúkajúcej e-book pred ostatnými? .....	58

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha č. 1: Aktíva AF za obdobia 2015-2019 v celých tis. Kč .....	I
Príloha č. 2: Pasíva AF za obdobia 2015-2019 v celých tis. Kč .....	II
Príloha č. 3: Výkaz zisku a straty AF za obdobia 2015-2019 v celých tis. Kč.....	III
Príloha č. 4: Dotazníkový prieskum .....	V
Príloha č. 5: Ukážka e-booku.....	VIII

**Príloha č. 1: Aktíva AF za obdobia 2015-2019 v celých tis. Kč**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

ROZVAHA - AKTÍVA		2015	2016	2017	2018	2019
	AKTÍVA CELKOM	327	159	212	965	1804
A.	Pohľadávky za upísané základné imanie					
B.	Dlhodobý majetok				138	69
C.	Obežné aktíva	222	111	83	599	1461
D.	Časové rozlíšenie aktív	105	48	129	228	274

**Príloha č. 2: Pasíva AF za obdobia 2015-2019 v celých tis. Kč**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

ROZVAHA - PASÍVA		2015	2016	2017	2018	2019
	PASÍVA CELKOM	327	159	212	965	1804
A.	Vlastný kapitál	219	-45	-48	652	1350
B.+C.	Cudzie zdroje	108	197	251	299	439
B.	Rezervy					
C.	Závázky	108	197	251	299	439
D.	Časové rozlíšenie pasív		7	9	14	15

**Príloha č. 3: Výkaz zisku a straty AF za obdobia 2015-2019 v celých tis. Kč**

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa účtovných výkazov)

<b>VÝKAZ ZISKU A STRATY</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
I.	Tržby z predaja výrobkov a služieb	343	694	971	2069	3643
II.	Tržby za predaj tovaru					
A.	Výkonová spotreba	66	598	651	668	1493
A.1	Náklady vynaložené za predané tovary					
A.2	Spotreba materiálu a energie		91	67	118	189
A.3	Služby		507	584	550	1304
B.	Zmena stavu zásob vlastnej činnosti (+/-)					
C.	Aktivácia (-)					
D.	Osobné náklady	254	358	375	628	1043
D.1.	Mzdové náklady		318	330	578	989
D.2.	Náklady na sociálne zabezpečenie, zdravotné poistenie a ostatné náklady		40	45	50	54
D.2.1.	Náklady na sociálne zabezpečenie, zdravotné poistenie		40	45	50	54
D.2.2.	Ostatné náklady					
E.	Úprava hodnôt v prevádzkovej oblasti			0	69	69
E.1.	Úprava hodnôt dlhodobého nehmotného a hmotného majetku			0	69	69
E.1.1	Úprava hodnôt dlhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé			0	69	69
E.1.2.	Úprava hodnôt dlhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné					
E.2.	Úprava hodnôt zásob					
E.3.	Úpravy hodnôt pohľadávok					
III.	Ostatné prevádzkové výnosy		0	9	0	
III.1.	Tržby z predaného dlhodobého majetku					
III.2.	Tržby z predaného materiálu					
III.3.	Iné prevádzkové výnosy		0	9	0	
F.	Ostatné prevádzkové náklady	0	1	56	2	10
F.1.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku					
F.2.	Predaný materiál					
F.3.	Dane a poplatky v prevádzkovej oblasti			0	2	4
F.4.	Rezervy z prevádzkovej oblasti a komplexné náklady budúcich období					
F.5.	Iné prevádzkové náklady		1	56	0	6
*	Prevádzkový výsledok hospodárenia (+/-)	23	-263	-102	702	1028
IV.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku - podiely					
IV.1.	Výnosy z podielov - ovládaná alebo ovládajúca osoba					
IV.2.	Ostatné výnosy z podielu					
G.	Náklady vynaložené na predané podiely					
V.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku					

V.1.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku - ovládaná alebo ovládajúca osoba					
V.2.	Ostatné výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku					
H.	Náklady súvisiace s ostatným dlhodobým finančným majetkom					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy				0	25
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná alebo ovládajúca osoba				0	25
VI.2.	Ostatné výnosové úroky a podobné výnosy					
I.	Úpravy hodnôt a rezervy vo finančnej oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady					
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná alebo ovládajúca osoba					
J.2.	Ostatné nákladové úroky a podobné náklady					
VII.	Ostatné finančné výnosy				0	22
K.	Ostatné finančné náklady	1	1	1	3	1
*	Finančný výsledok hospodárenia (+/-)	-1	-1	-1	-3	46
**	Výsledok hospodárenia pred zdanením (+/-)	22	-264	-103	699	1074
L.	Daň z príjmu			0	75	200
L.1.	Daň z príjmu splatná			0	75	200
L.2.	Daň z príjmu odložená (+/-)					
**	Výsledok hospodárenia po zdanení (+/-)	22	-264	-103	624	874
M.	Prevod podielu na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-)					
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie (+/-)	22	-264	-103	624	874
*	Čistý obrat za účtovné obdobie = I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	343	694	980	2069	3690



#### **Príloha č. 4: Dotazníkový prieskum**

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Dobrý deň,

Ste začínajúci influencer alebo freelancer ? Neviete si dať rady s daňami a účtovníctvom? Skôr ako sa do niečoho pustíte, radšej si to všetko sami naštudujete ? Tak toto je dotazník určený práve pre Vás!

Jeho vyplnenie Vám zaberie menej ako 5 minút a zároveň mi pomôžete so získaním dát potrebných na spracovanie mojej bakalárskej práce na tému Návrh inovácie vo forme publikácie v malom podniku.

Vopred Vám ďakujem za jeho vyplnenie.

**1. Pohlavie:**

- a) Žena
- b) Muž

**2. Vek:**

- a) 15-18
- b) 19-25
- c) 26-30
- d) viac ako 30

**3. Podnikáte alebo plánujete začať podnikat' v najbližšej dobe ?**

- a) Áno, už sa nejakej forme podnikania venujem.
- b) Áno, ale zatiaľ to nie je v oficiálnej forme.
- c) Ešte nie, ale plánujem začať podnikat' v najbližších 3 mesiacoch.
- d) Nie, ani nikdy neplánujem. Ak by som zarábal/a zo sociálnych sietí, budem to riešiť cez agentúru, ktorá sa o všetko postará.
- e) Iné.

**4. Vieš, čo všetko obnáša podnikanie (práva, povinnosti, riziká, ... ) ?**

- a) Áno, samozrejme.
- b) Z časti áno.
- c) Vôbec nie.

**5. Máte už nejaké skúsenosti s daňovou evidenciou a účtovníctvom ?**

- a) Áno

- b) Nie
- 6. Kontaktovali ste už niekedy firmu zaoberajúcu sa vedením daňovej evidencie alebo účtovníctva ?**
- a) Áno.
- b) Nie, ale mám to v pláne.
- c) Nie, nechcem to riešiť prostredníctvom účtovníckej firmy.
- 7. Chceli by ste sa o tejto téme dozvedieť viac? (napr. ako postupovať pri zakladaní živnosti, čo všetko to obnáša, ako je to s platením sociálneho a zdravotného poistenia, ...).**
- a) Áno
- b) Nie
- 8. K akému typu osobnosti skôr inklinujete ?**
- a) Informácie sa najskôr snažím dohľadať sám/sama.
- b) Bez akéhokoľvek hľadania informácií ihneď kontaktujem kompetentnú osobu ohľadom problému.
- 9. Keď, sa chcete niečo nové dozvedieť, aké formy získavania poznatkov najčastejšie využívate ?**
- a) Internetové diskusie
- b) Videá
- c) Články na internete
- d) Knihy / E-booky
- e) Odborné zdroje
- f) Sociálne siete
- g) Podcasty
- h) Iné
- 10. Ktoej forme kníh dávate prednosť ?**
- a) Elektronická forma (e-book)
- b) Tlačená forma
- 11. Ktoej z ponúkaných variant by ste dali prednosť ?**
- a) E-booku, kde mám zhrnuté všetky potrebné základné informácie.
- b) Vyhľadávanie si informácií sám.
- 12. Máte už skúsenosti so získavaním užitočných informácií formou e-booku ?**

- a) Áno
- b) Nie

**13. Kúpili ste si už niekedy e-book ?**

- a) Áno
- b) Nie

**14. Uprednostnili by ste účtovnícku spoločnosť ponúkajúcu zdarma e-book o začiatkoch v podnikaní pred ostatnými ?**

- a) Áno
- b) Nie

**15. Aký rozsah e-booku by bol pre Vás ideálny ?**

- a) 1-9 strán
- b) 10-15 strán
- c) 16-20 strán
- d) viac ako 20 strán
- e) Je mi to jedno.

**16. Boli by ste ochotní za e-book ponúkajúci všetky potrebné informácie ako začať podnikáť aj zaplatiť ?**

- a) Áno
- b) Nie

**17. Ak ste v predchádzajúcej otázke odpovedali ÁNO, tak v akej cenovej relácii?**

- a) < 4 EUR / 100 Kč
- b) 4-10 EUR / 100-250 Kč
- c) > 10 EUR / > 250 Kč

---

AF

## **Chci začít delat na sebe...**

Jste začínající freelancer nebo influencer a nevíte si rady s daněmi a účetnictvím?

Než se do něčeho pustíte, raději si to sami nastudujete?

Co všechno s sebou přinášejí začátky v podnikání?

Jak postupovat při zakládání živnosti?

Kolik to vše bude z počátku stát?

Kolik je třeba platit na sociálním a zdravotním pojištění?

Co všechno musíte během roku platit?

...

**Všechny základní informace, které budete v nejbližší době jako nováček potřebovat v podnikání najdete v našem e-booku.**

### Je podnikání to, co děláte nebo máte v plánu dělat?

Hned na začátku je důležité si položit otázku, zda to, co děláte nebo zamýšlíte v budoucnu dělat je podnikání. Podle zákona je definice podnikání následující:

*"Kdo samostatně provádí na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován vzhledem k této činnosti za podnikatele."*

### Ale jak tuto definici chápat správně a rozumět ji?

**Samostatně** – sami si organizujete práci a rozhodujete o době a místě výkonu činnosti.

**Vlastní účet** – činnost vykonáváte neanonymně, tedy pod vlastním jménem.

**Vlastní odpovědnost** – jako podnikatel se nemůžete zbavit rizika a odpovědnosti, které plynou z podnikání.

**Soustavně** – jde o činnost, která se bude provádět i v budoucnu.

**Za účelem dosažení zisku** – to, o co se snažíte, je dosažení zisku.

### POZOR na příjmy z příležitostných činností!

Pokud jde o příjmy, které máte jednorázově, nepravidelně, jen příležitostně a nemáte na ně živnostenský list, tak se jedná o příležitostné příjmy. Tyto příjmy mají vlastní režim zdanění a pravidla. Takže pokud chcete svou činnost provádět pravidelně a opakovaně a chcete v tom v budoucnu pokračovat jde o podnikání obnášející povinnosti.

2

### Znáte obecné podmínky nutné k získání živnostenského oprávnění?

Abyste mohli provozovat živnost, je nutné splňovat **všeobecné podmínky**, kterými jsou :

- **zletilost** (dosažení 18 let),
- **bezúhonnost** (nebyl spáchan úmyslný trestný čin v souvislosti s podnikáním),
- **svéprávnost**.



U některých druhů živnosti se vyžaduje splnění určitého vzdělání a praxe nebo dokonce provedení odborné zkoušky.

No, k některým samostatným činnostem živnostenské oprávnění nepotřebujete, i když se jako OSVČ chovat musíte. Týká se to činností, kterými jsou například nezavislá povolání jako spisovatel, herec, hudebník nebo činnost autorů. Nejčastěji se podniká na základě živnostenského oprávnění, proto se budeme v e-booku věnovat jemu.

3

### A co bude následovat dál po vyřízení formalit?

Po pár dnech obdržíte na živnostenském úřadě doklad potvrzující živnostenské oprávnění. Doklad bude obsahovat vaše **identifikační číslo, jinými slovy IČ**. Toto číslo nezapomeňte psát na faktury a jiné obchodní dokumenty.

V **Rozhodnutí o registraci** Vám přijde od finančního úřadu Vaše **daňové identifikační číslo, DIČ**. DIČ pak vyplňujete na daňové formuláře. Nelekejte se, neznamená to, že jste registrován k dani z přidané hodnoty.



6

### Víte už něco o dani z příjmu?

Základní povinností je **registrace na Finančním úřadě do 15 dnů** ode dne ohlášení živnosti. Pokud jste tuto registraci vyplnili v Jednotném registračním formuláři při ohlašování živnosti, máte to za sebou.

Další vaší povinností bude **do konce března** následujícího roku podat daňové přiznání k dani z příjmu, zaplatíte tedy **15% daň z příjmu**. Daň z příjmu je jedna ze základních povinností každého podnikatele. Termíny podávání daňového přiznání se mohou každý rok lišit, příkladem je i rok 2021 kdy se doba pro daňové přiznání prodlužuje.

Daňové přiznání podávat nemusíte, pokud máte roční příjmy z podnikání do 15 000 Kč. Nemusíte ho podávat ani tehdy pokud jste si zvolili paušální daň.

**PŘÍJMY (tržby z podnikání)  
- VÝDAJE**



**ZISK Z PODNIKÁNÍ  
+ další dílčí základy daně**



**ZÁKLAD DANĚ  
- ODEČITATELNÉ POLOŽKY**



**SNÍŽENÝ ZÁKLAD DANĚ  
x 15 % daň z příjmu**



**DAŇ Z PŘÍJMU  
- SLEVY NA DANI (daňová  
zvýhodnění)**



**KONEČNÁ VÝŠE DANĚ**

13

### **Ještě jste se stále nerozhodli, zda bude pro Vás lepší OSVČ nebo s.r.o.?**

Založení a samotné provozování firmy je určitě finančně i organizačně náročnější, ale má to i velkou výhodu. Neručíte za závazky firmy svým osobním majetkem, ale pouze majetkem firmy.

Pokud jste živnostník a dostanete se do finančních potíží, můžete přijít o svůj soukromý majetek. Zákon také nevyžaduje vytvářet základní kapitál a se svým ziskem můžete nakládat dle svého uvážení. Nicméně, i s.r.o. má oproti OSVČ nevýhodu. Je náročnější dostat z podnikání peníze pro vlastní spotřebu. Když budete chtít nějaké peníze z firmy pro sebe, můžete zvolit například vyplacení podílu zisku nebo vyplacení odměny za práci jednatele.

Také stojí za zmínku, že OSVČ jako forma podnikání je značně spjata s osobou podnikatele. Ze strany ostatních firem může působit v rámci spolupráce méně „důvěryhodně“, než kdybyste vystupovali pod jménem společnosti.

**OSVČ x S.R.O.**

21

**Přejeme hodně  
šťěstí!**

**AF**